Examensarbete

HÖGSKOLAN I SKÖVDE

VAD FÅR MEDARBETAREN ATT STANNA?

En kvalitativ studie om medarbetarens upplevelse av medarbetarskap i sin butik

WHAT MAKES A CO-WORKER STAY?

A qualitative study about co-worker experience of co-workership

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng

Vårtermin 2023

Felicia Berndtsson

Ida Liedberg

Handledare: Christoffer Axell

Examinator: Anders Billström

Vad får medarbetaren att stanna?

Examensrapport inlämnad av Felicia Berndtsson och Ida Liedberg till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

[12-06-23]

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____

Signerat: _____

Förord

Vi vill först rikta ett stort tack till alla som har hjälpt och stötta oss till att göra de möjligt att genomföra denna uppsats. Det hade inte gått att genomföra denna studie utan våra respondenter.

Vi vill tacka vår handledare Christoffer Axell som har gjort ett fantastiskt jobb med att ge konstruktiv feedback, stöttat och inspirerat oss under arbetets gång. Vår studie hade inte varit detsamma utan din hjälp. Vi vill också tacka vår examinator Anders Billström för tydliga och värdefulla kommentarer.

Slutligen så vill vi tacka våra nära och kära som har under hela arbetets gång uppmuntrat oss till att fortsätta även när det varit som kämpigast. Utan er hade det inte blivit en uppsats.

Felicia Berndtsson & Ida Liedberg
12-06-23

Sammanfattning

Bakgrund: Medarbetarskap är ett alltmer uppmärksammat begrepp som förekommer rikligt i det svenska arbetslivet. Medarbetarskap finns på alla arbetsplatser och det som skiljer åt är hur utvecklat det är. Den svenska handeln är näringslivets största arbetsgivare där detaljhandeln ingår. Den svenska detaljhandeln har en hög personalomsättning som tidigare studier indikerar som ett problem. Medarbetaren är en av organisationens mest värdefulla tillgångar. Tidigare studier indikerar på att utveckling av medarbetarskap ger positiva resultat på organisationer. Medarbetarskap är fördelat i fyra begreppspar som är förutsättningar till ett utvecklat medarbetarskap. Mot denna bakgrund avser studien dessa problemformuleringar: **PF1:** Hur upplever medarbetaren medarbetarskapet i sin butik? **PF2:** Hur kan medarbetarskap bidra till kunskap om personalomsättning inom den svenska detaljhandeln?

Syfte: Den föreliggande studiens syfte avser att bidra med kunskap om den svenska detaljhandelns personalomsättning genom att undersöka medbetarens upplevelse av medarbetarskap i sin butik.

Teori: Medarbetarskap och personalomsättning är studiens två teorier.

Metod: Denna studie har en kvalitativ forskningsstrategi. Det har genomförts semistrukturerade intervjuer med tolv medarbetare som alla arbetar i den svenska detaljhandeln. Medarbetarna arbetar alla inom samma hemelektronikföretag men i olika butiker.

Resultat: Studiens resultat visar att gemenskap och meningsfullhet är viktiga begrepp för medarbetarna i deras upplevelse av medarbetarskap. Medarbetarna ser alla att medarbetarskap kan påverka den svenska detaljhandelns personalomsättning.

Slutsats: Medarbetarna upplever medarbetarskapet olika och växelverkan mellan begreppsparen stämmer överens mot tidigare studier. Det kan finnas ett samband mellan medarbetarskap och personalomsättning. Arbetar organisationer med att utveckla deras medarbetarskap kan det motverka personalomsättning.

Nyckelord: Medarbetare, medarbetarskap, medarbetarskapshjulet, personalomsättning, detaljhandel, svensk detaljhandel.

Abstract

Background: Co-workership is an increasingly noticed concept that occurs abundantly in Swedish work culture. Co-workership exists in all workplaces, but the level of developed Co-workership is what sets it apart. Swedish trade is the largest employer by business, which includes retail trade. Swedish retail has high staff turnover, which previous studies indicate as a problem. The co-worker is one of the organization's most valuable assets. Previous studies indicate that Co-workership development gives positive results in organizations. Co-workership is divided into four pairs of concepts that are prerequisites for a developed Co-workership. Against this background, the study refers to these problem formulations: **PF1**: How does the employee experience the Co-workership in their store? **PF2:** How can Co-workership contribute to knowledge of staff turnover in the Swedish retail?

Purpose: The purpose of this study is to contribute with knowledge of Swedish retail staff turnover by examining the co-worker's experience of Co-workership in their store.

Theory: Co-workership and staff turnover are the study's two theories.

Method: This study has a qualitative research approach. Semi-structured interviews have been conducted with twelve employees who all work in Swedish retail. The employees all work within the same home electronics company but in different stores.

Results: The results of the study show that community and meaningfulness are important concepts for the employees in their experience of Co-workership. The employees all see that Co-workership can affect Swedish retail staff turnover.

Conclusion: The employees experience the Co-workership differently and the interaction between the pairs of concepts is consistent with previous studies. There may be a connection between Co-workership and staff turnover. If organizations actively work on their Co-workership development, then it can discourage high staff turnover.

Keywords: Co-workers, Co-workership, Co-workership wheel, staff turnover, retail trade, Swedish retail.

Innehållsförteckning

1 Inledning 1

1.1 Problembakgrund 1

1.2 Problemdiskussion 4

1.3 Problemformulering 6

1.4 Syfte 7

1.5 Avgränsningar 7

2 Teoretisk referensram 8

2.1 Medarbetarskap 8

2.1.1 Medarbetarskapshjulet 9

2.1.2 Det utbyggda medarbetarskapshjulet 12

2.2 Personalomsättning 15

2.3 Analysmodell 17

3 Metod 18

3.1 Studiens övergripande arbetsprocess 18

3.2 Förförståelse 18

3.3 Forskningsdesign och forskningsansats 19

3.4 Litteratursökning 19

3.5 Datainsamlingsprocess 20

3.5.1 Urval 20

3.5.2 Utformning av intervjuguide 20

3.5.3 Pilotstudie 21

3.5.4 Intervju 22

3.5.5 Beskrivning av de intervjuade medarbetarna och deras arbetssituation 23

3.5.6 Genomförande av intervju 24

3.6 Analys av empiri 24

3.7 Kvalitetskriterier 26

3.7.1 Trovärdighet 26

3.7.2 Äkthet 27

3.8 Etiska överväganden 28

3.9 Metoddiskussion 28

4 Empiri 30

4.1 Överblick över studiens teman 30

4.2 Medarbetarskap 32

4.2.1 Förtroende och öppenhet 33

4.2.2 Gemenskap och samarbete 34

4.2.3 Engagemang och meningsfullhet 36

4.2.4 Ansvarstagande och initiativförmåga 37

4.3 Personalomsättning 38

4.4 Medarbetarskap påverkan på personalomsättning *39*

4.5 Sammanfattning av empiri *41*

5 Analys **43**

5.1 Hur upplever medarbetaren medarbetarskap i sin butik *43*

5.1.1 Medarbetarskap 43

5.1.2 Förtroende och öppenhet 44

5.1.3 Gemenskap och samarbete 45

5.1.4 Engagemang och meningsfullhet 46

5.1.5 Ansvarstagande och initiativförmåga 47

5.2 Hur kan medarbetarskap bidra till kunskap om personalomsättning inom den svenska detaljhandeln *48*

5.2.1 Personalomsättning 48

5.2.2 Medarbetarskap påverkan på personalomsättning 49

5.3 Resultat av analysmodell *51*

6 Slutsats **52**

6.1 Studiens slutsats *52*

6.2 Teoretisk och praktiskt bidrag *53*

6.3 Kritik till studien *54*

6.4 Förslag till framtida forskning *55*

Referenser **56**

Bilaga 1: Informationsbrev **61**

Bilaga 2: Intervjuguide **62**

Bilaga 3: Egna reflektioner av Felicia Berndtsson **64**

Bilaga 4: Egna reflektioner av Ida Liedberg **65**

Figur 1: Medarbetarskapshjulet **12**

Figur 2: Utbyggd version av medarbetarskapshjulet **14**

Figur 3 : Studiens analysmodell **17**

Figur 4 : Studiens övergripande arbetsprocess **18**

Figur 5 : Resultat av studiens analysmodell. **51**

Tabell 1 : Sammanställning av respondenter **23**

Tabell 2: Mönsterkodning av viktiga citat med teman. **31**

Tabell 3: Mönsterkodning av viktiga citat med teman. **32**

1 Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden för att skapa förståelse till studiens valda problemområde som vidare utvecklas genom en problemdiskussion. Det efterföljs sedan av problemformulering och syfte. Kapitlet avslutar med studiens teoretiska avgränsningar.

1.1 Problembakgrund

Behållning av anställda är en kritisk fråga för organisationer och chefer (Allen, Bryan & Vardaman, 2010). Företag i världen spenderar omfattande summor varje år för att ersätta personal som har valt att lämna sina anställningar (Olubiyi, Smiley, Luckel & Melaragno, 2019). Ur ett ekonomiskt perspektiv skapar hög personalomsättning i företag utmaningar som rekrytering, utbildning och ersättningskostnader (Basnot & Clarence Lao, 2020; Skelton, Nattress & Dweyer, 2020).

Allen m.fl. (2010) skriver att personalomsättning ses som en ständig kritisk fråga för företag även under utmanade ekonomiska tider. Samhället genomgår i detta nu en inflation där den ekonomiska tillväxten blir påverkad (Riksbanken, 2023). Inflationen orsakar problematik för ekonomiska aktörer, menar Riksbanken (2023) och företag behöver nu se över sina kostnader för att kunna ta framtidsbeslut. HUI Research (2023) skriver att inflationens biverkningar bestående av ökade kostnader i samhället och minskad ekonomisk aktivitet från konsumenter förväntas ge ett dystert 2023 för den svenska handeln (HUI Research, 2023).

Den svenska handeln är näringslivets största arbetsgivare (Svensk handel, 2022). Det är cirka 11% av Sveriges anställda som arbetar i den svenska detaljhandeln men trots branschens omfattning så lämnar omkring 32% anställda varje år (Leppänen & Sellberg, 2016). Det markanta antalet anställda som årligen lämnar har orsakat att den svenska detaljhandeln blivit beskriven som en genomgångbransch där anställda kommer och går (Andersson, Kazemi & Wickelgren, 2016; Daunfeldt, Bornhäll, Halvarsson, Wennberg & Westberg, 2020; Leppänen & Sellerberg, 2016).

En av de största utmaningarna som organisationer står inför är att omvandla påståendet "*Människor är våra mest värdefulla tillgångar"* till verklighet (Algaraja, 2013, s.117). Under de senaste decennierna har ett intresse för att förstå anknytningen mellan system för HR och företagsprestation skapats (Allen, Ericksen & Collins, 2013). Det framträdande skandinaviska arbetslivs konceptet medarbetarskap (Andersson, Stockhult & Tengblad, 2021) är ett vanligt förekommande begrepp inom organisationens HR-drivna utvecklingsinitiativ (Andersson, Stockhult & Tengblad, 2021). Medarbetarskap började att framträda 1970 i samband med arbetsorganisatoriska projekt. Chefen skulle då inte endast ge direkta order och bestämma utan medföra ett demokratiskt medarbetarskap där chefen tillsammans med sina anställda diskuterade om hur de ska arbeta mot sina mål (Tengblad, 2009). Medarbetarskap är ett alltmer uppmärksammat begrepp som idag förekommer rikligt i det svenska arbetslivet (Kilhammar, 2011; Tengblad, 2009). Svenska organisationer involverar sina medarbetare på ett unikt sätt och medvetet väljer att inte införa samma arbetsledartäta metoder som de industriella länderna Japan och USA har. Medarbetarskap är uppbyggd på en aktiv och ansvarstagande medarbetarroll (Tengblad, 2009). Andersson, Crevani, Eriksson-Zetterquist & Tengblad (2020) förklarar att medarbetarskap har kommit att bli ett viktigt begrepp för ledning av organisationer inom managementforskning. Utvecklandet av medarbetarskap beskrivs som en metod för att attrahera kvalificerade medarbetare och samtidigt höja kvaliteten i verksamheten (Kilhammar & Ellström, 2015).

Han, Håkansson & Lundmark (2019) nämner att det finns behov av att hitta orsak till den svenska detaljhandelns höga personalomsättning. Han m.fl. (2019) menar vidare på att det finns tidigare forskning kring karriäruppfyllande och arbetstillfredsställelse men att ny forskning behöver annan inriktning och fokus.

Författarna har med sin förförståelse om den svenska detaljhandelns personalomsättning och tidigare kunskaper om medarbetarskapshjulet funnit ett eventuellt samband mellan medarbetarskap och personalomsättning. Sambandet innebär att medarbetarskap kan påverka personalomsättning. Författarna har letat forskning som kopplar medarbetarskap med personalomsättning. Det har resulterat i att författarna har funnit brist på forskning där chefer arbetat med begreppsparen i medarbetarskapshjulet i sina butiker för att motverka frivillig personalomsättning. Andersson, Kazemi, Tengblad & Wickelgren (2013) förklarar att medarbetarskap finns i alla arbetsmiljöer men det som kan skiljas åt är hur utvecklat medarbetarskapet är. Studier som arbetat med att utveckla medarbetarskap i organisationer har

fått positiva resultat (Andersson m.fl., 2021; Kilhammar & Ellström, 2015). I Kilhammar & Ellström (2015) forskning arbetades det med att utveckla medarbetarskapet i två olika organisationer. Ett av motiven för att utveckla ett program för medarbetarskap i organisationerna var att ett utvecklat medarbetarskap bidrar till en bättre arbetsmiljö (Kilhammar & Ellström, 2015). Andersson m.fl. (2013) konstaterar att det finns goda skäl för butikschefer att arbeta med att utveckla medarbetarskap. Detta eftersom medarbetarskap driver butiksutveckling samtidigt som de driver medarbetaren och chefens individuella utveckling (Andersson m.fl., 2013).

Andersson m.fl. (2013) beskriver medarbetarskapshjulet som en teoretisk modell med fyra begreppspar som är viktiga förutsättningar för att kunna utveckla ett väl fungerande medarbetarskap. De fyra begreppsparen är förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet och ansvarstagande och initiativförmåga (Andersson m.fl., 2013). Begreppsparen har en växelverkan mellan varandra som innebär om ett av begreppsparen upplevs sämre så kan de påverka de andra tre begreppsparen (Tengblad, Hällsten, Ackerman & Velten, 2007; Velten, Tengblad & Heggen, 2017). Medarbetarskapshjulet snurrar inte av sig självt utan det krävs att majoriteten av medarbetarna tillsammans puttar hjulet framåt (Andersson m.fl., 2013). Andersson m.fl. (2020) förklarar att kunna upprätthålla ett aktivt och konstruktivt medarbetarskap har blivit ett intressant och nytt forskningsämne.

Mot denna bakgrund har författarna funnit ytterligare intresse för att undersöka om det finns ett samband mellan medarbetarskap och personalomsättning.

1.2 Problemdiskussion

Detaljhandeln har expanderat kraftigt sedan 1977 och det har skapat nya arbetstillfällen till samhället (Arnberg, 2019). Vidare nämner Arnberg (2019) att i takt med detaljhandelns expansion så har även siffrorna för personalomsättning ökat vilket anses som oroväckande. Turkalj, Fosic & Dujak (2010) skriver att organisationer vill undvika hög personalomsättning eftersom det orsakar kostnader för företag som nyrekrytering och utbildning. Trots detta är personalomsättningen fortfarande hög inom detaljhandeln. Orsaker till den höga personalomsättningen i detaljhandeln kan vara förlängda arbetstider som ger mindre fritid, osociala arbetstider och otrygga anställningar (Han m.fl., 2019; Turkalj m.fl., 2010).

Smith & Macko (2014) förklarar när erfarna medarbetare som besitter färdigheter och kunskap väljer att lämna kan detta bli en förlust och ha en negativ påverkan på företaget. Nödvändig utbildning till nyrekryterade medarbetare kan påverka företaget ekonomiskt. Svårigheter med att lyckas rekrytera ny personal kan komma att ge företag en minskad nivå av kundservice (Smith & Macko, 2014). Allen m.fl. (2010) nämner att till följd av otillräcklig kundservice när butikerna antingen är underbemannade eller är endast bemannade med endast nyanställda utan kunskaper om produkterna som säljs så är kundklagomål vanligt förekommande i butiker. Smith & Macko (2014) förklarar att ny personal med mindre kunskaper kan ge negativ påverkan på arbetsmoralen hos de övriga anställda i företaget. Turkalj m.fl. (2010) nämner att det ställs högre krav på medarbetarnas kompetens vilket försvårar för nyrekryterade. Forskarna beskriver vidare att ett högt antal nyanställda påverkar företagets försäljningsresultat.

Hög personalomsättning påverkar företag negativt som ovan nämnt med personalkostnader och minskad lönsamhet (Olubiyi m.fl., 2019; Smith & Macko, 2014; Yurchisin & Park, 2010). Det finns även positiva aspekter med personalomsättningen (Leppänen & Sellerberg, 2016; Turkalj m.fl., 2010) som bör tas upp. Positiv personalomsättning kan vara när företag väljer att byta ut personal som inte når upp till den prestation och förväntan som arbetet kräver. Det behövs att en medarbetare ska lämna för att det ska komma in en ny medarbetare med andra kunskaper och färdigheter till företaget (Leppänen & Sellerberg, 2016; Yurchisin & Park, 2010).

Medarbetarna är en av de viktigaste faktorerna i en organisation (Andersson m.fl., 2020; Turkalj m.fl., 2010; Velten m.fl., 2017). Utan medarbetare kan inte organisationerna nå sina mål eller möta sina förväntningar på det ekonomiska resultatet. Därav behöver organisationer värdesätta

sina medarbetare högt för utan medarbetare tappar företag sin funktionalitet (Andersson m.fl., 2020; Turkalj m.fl., 2010; Velten m.fl., 2017). Företag behöver se över deras personalhantering och ägna mer tid på hur arbetsförhållandena ser ut inom företaget (Han m.fl., 2019; Krishna, Tyagi & Jakhar, 2022; Velten m.fl., 2017).

Personalhantering är något som företag behöver se över och ägna tid åt som tidigare nämnt (Han m.fl., 2019; Krishna m.fl., 2022; Velten m.fl., 2017). Velten m.fl. (2017) förklarar att även medarbetarens meningsfullhet och engagemang är något som är viktigt att ägna tid åt. Medarbetarens meningsfullhet och engagemang beskrivs som *"Lusten driver verket*" enligt Velten m.fl. (2017, s. 92). När medarbetaren upplever att sin roll och åsikter är av betydelse så skapas meningsfullhet och engagemang. Det i sin tur kan även skapa att medarbetaren känner motivation och arbetsglädje för arbetet (Velten m.fl., 2017). Medarbetare som är engagerade tenderar att prestera bättre än medarbetare som är mindre engagerade (Allen m.fl., 2010; Yurchisin & Park, 2010). Vidare är engagerade medarbetare mindre benägna att vilja lämna sin nuvarande position eller anställning. Det visar att butiker med engagerade medarbetare tenderar att kunna behålla personal (Leppänen & Sellerberg, 2016; Yurchisin, Park & O'Brien, 2010).

Velten m.fl. (2017) förklarar vidare att när ledaren erkänner och uppmärksammar medarbetarens insatser till arbetet så känner sig medarbetaren sig sedd. Detta är i sin tur viktigt för skapandet av arbetsglädje och engagemang hos medarbetaren. Abbasi & Hollman (2000) förklarar i deras forskning att de främsta faktorerna till hög personalomsättning är ledarens sätt att styra, strukturera och organisera verksamheten. De flesta ledare får information om vad de ska göra men inte hur de ska utföra det (Abbasi & Hollman, 2000).

Tidigare forskning om personalomsättning inom detaljhandeln där medarbetarskapshjulet begreppspar funnits som teoretiskt utgångspunkt kan inte författarna finna. Det har därför skapats ett intresse hos författarna att genomföra en kvalitativ studie och undersöka hur medarbetaren upplever medarbetarskapet inom svensk detaljhandel och hemelektronikbranschen. Författarna vill bidra med kunskap om den svenska detaljhandelns personalomsättning och lyfta upp medarbetarskap och begreppsparen i medarbetarskapshjulet i en modern kontext.

1.3 Problemformulering

Det svenska arbetslivet är unikt med dess erfarenhet av att arbeta med medarbetarskap och har gjort det sedan 1970. Arbetsgivare har insett att det inte ger framgång med traditionellt ledarskap där endast chefen leder och styr. Arbetsgivare är beroende av sina medarbetare för att kunna nå framgång (Tengblad, 2009). Det har gett resultat som att Sverige under ett flertal år haft bättre produktivitetsutveckling än både USA och Japan. Svenska högskolor och universitet engagerar sig i medarbetarskapsfilosofin och utvecklar kunskapen om medarbetarskap. Sverige är ett av de länder med mest regleringar för medarbetaren inom arbetslivet. Att efterfölja dessa sätter högre krav på arbetsgivaren och kan vara en av de bidragande faktorerna till involveringen av medarbetare på svenska arbetsplatser och ett utbrett fokus på medarbetarskap (Tengblad, 2009).

Tidigare studier lyfter fram att hög personalomsättning påverkar företag negativt (Olubiyi m.fl., 2019; Smith & Macko, 2014; Yurchisin & Park, 2010). Företag har som utmaning att omvandla påståendet **"***Människor är våra mest värdefulla tillgångar"* till verklighet (Algaraja, 2013, s.117). Här ser författarna att denna studie bidrar med viktig kunskap i utvecklandet av medarbetarskap. Utveckling av medarbetarskap är ett sätt att attrahera kvalificerade medarbetare och samtidigt höja kvaliteten i verksamheten och arbetsmiljön (Kilhammar och Ellström, 2015). Tidigare studier lyfter fram att det finns goda skäl för butikschefer att arbeta med att utveckla medarbetarskap. Detta eftersom medarbetarskap drivs mot butiksutveckling och samtidigt medarbetarens och chefens individuella utveckling (Andersson m.fl., 2013). Medarbetarskap är fördelat i fyra begreppspar som är viktiga förutsättningar för ett utvecklat medarbetarskap och tillsammans drivs mot ett väl fungerande medarbetarskap (Andersson m.fl., 2013). Begreppsparen är beroende av varandra och tillsammans leder mot ett välutvecklat medarbetarskap (Andersson m.fl., 2013; Velten m.fl., 2017).

Trots denna bakgrund så har författarna funnit brist i den befintliga forskningen om en koppling mellan arbetet mot ett utvecklat medarbetarskap och den svenska detaljhandelns personalomsättning. Författarna vill genom att undersöka hur medarbetarna upplever medarbetarskap bidra med kunskap om den svenska detaljhandelns personalomsättning. Studiens problemformuleringar lyder därmed:

Hur upplever medarbetaren medarbetarskap i sin butik?

Hur kan medarbetarskap bidra till kunskap om personalomsättning inom den svenska detaljhandeln?

1.4 Syfte

Den föreliggande studiens syfte avser att bidra med kunskap om den svenska detaljhandelns personalomsättning genom att undersöka medbetarens upplevelse av medarbetarskap i sin butik.

1.5 Avgränsningar

Teoretiska avgränsningar i denna studie är ett fokus på begreppsparen i medarbetarskapshjulet. Alla begreppspar är beroende av varandra (Velten m.fl., 2017) och är nödvändiga komponenter för att nå ett väl fungerande medarbetarskap (Kilhammar, 2011). Mot denna bakgrund har författarna valt att lägga fokus på alla begreppspar från medarbetarskapshjulet.

2 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras denna studies teorier för att få en djupare förståelse för forskningsämnet. Kapitlet avslutas med studiens analysmodell som illustrerar kopplingen mellan studiens teorier och problemformuleringarna.

2.1 Medarbetarskap

Det finns olika definitioner för teorin medarbetarskap. En definition av medarbetarskap är medarbetarens delaktighet, engagemang och samspel. Medarbetarskap kan även definieras som ett förhållningssätt där medarbetaren ska kunna motivera sig själv och samtidigt balansera det med vad hen vill och vad som är bra för butiken (Andersson m.fl., 2013). Den föreliggande studien utgår från Hällsten & Tengblad (2006, s.10) definition av medarbetarskap som lyder "*hur medarbetaren hanterar relationen till sin arbetsgivare och det egna arbetet*". Andersson m.fl. (2013) förklarar att Hällsten och Tengblad (2006) definition som nämns ovan handlar om vad medarbetaren gör på sin arbetsplats och hur arbetsgivarens koppling påverkar det. Hällsten & Tengblad (2006) förklarar att det som ingår med det egna arbetet är medarbetarens nivå av ansvarstagande, ledning av sig själv, balans mellan privatliv och arbete och på vilket sätt medarbetaren förhåller sig till sin chef och andra medarbetare. Relationen till arbetsgivaren i Hällsten och Tengblad (2006) definition av medarbetarskap handlar om att finna en balans mellan vad medarbetaren vill och vad arbetsgivaren vill. Det handlar alltså inte om en ren underordning gentemot arbetsgivaren i relationen (Andersson m.fl., 2013).

Hällsten och Tengblad (2006); Andersson m.fl. (2013); Andersson m.fl. (2021) förklarar att medarbetarskap kan ha både deskriptiv och normativ innebörd. Deskriptivt beskriver hur något är utan värderingar medan normativt är föreskrivande och beskriver hur någonting bör göras. Normativt handlar om strategier för att nå ett väl utvecklat medarbetarskap som medarbetarskapshjulet. Deskriptivt kopplas till Hällsten och Tengblad (2006) definition av medarbetarskap om medarbetarnas förhållningssätt till arbetsgivaren och det egna arbetet (Andersson m.fl., 2013). Mot denna bakgrund så arbetar denna studie med ett medarbetarskap med både en deskriptiv och normativ innebörd.

Medarbetarskap översätts i den föreliggande studien till co-workership som Andersson m.fl. (2021) förklarar avser både förmågan hos medarbetaren att hantera sin relation till organisationen, ledaren samt relationen till andra medarbetare i organisationen. Detta stämmer överens med Hällsten & Tengblad (2006) definition av medarbetarskap. Kilhammar (2011) förklarar att ett väl fungerande medarbetarskap benämns som myndigt eller konstruktivt medarbetarskap. Konstruktivt medarbetarskap står för en balans mellan vad medarbetaren kan, vill och får ta ansvar för. Medarbetarskapshjulet har skapats utifrån etik och teori där begreppsparen är nödvändiga komponenter i ett väl fungerande medarbetarskap (Kilhammar, 2011).

När medarbetarskap finns i en arbetsmiljö känner medarbetarna att det finns ett inflytande där deras initiativ och eget ansvar uppskattas av ledningen. Medarbetarskap påverkas av hur engagerad medarbetaren är vid utförandet av arbetsuppgifterna (Velten m.fl., 2017). Irritation och ineffektivitet kan skapas när ledarskapet inte ger utrymme för medarbetarnas roll. Detta kan påverka engagemang från medarbetaren negativt och arbetsmiljön som i sin tur påverkar medarbetarskapet (Velten m.fl., 2017). Medarbetarna har en viktig roll i verksamheten, förklarar Andersson m.fl. (2020) detta eftersom medarbetarna påverkar verksamhetens funktionalitet. Wickelgren, Kazemi, Andersson & Tengblad (2012) skriver att arbetsklimatet och samarbetet påverkas av hur relationen mellan chef och medarbetare är. Relationerna präglas av att det ska finnas förtroende mellan chef och medarbetare. Hällsten & Tengblad (2006) förklarar att relationerna kan förbättras genom dialoger och ger förutsättningar för ett fortsatt ansvarstagande hos medarbetaren. Ganesh (2022) nämner att medarbetarskap därmed är kopplat med den anställdes välbefinnande på arbetsplatsen och utgör en stor del av meningsfullheten till arbetet. Vidare nämner Ganesh (2022) att vikten av frihet, självkänsla och självrespekt på arbetsplatsen väger tungt i termer av medarbetarengagemang.

2.1.1 Medarbetarskapshjulet

Hällsten & Tengblad (2006) medarbetarskapshjul visar hur ett myndigt medarbetarskap ser ut uppdelat i fyra delar där varje del som beskrivs ett begreppspar. Det myndiga medarbetarskapet beskrivs som ett väl utvecklat medarbetarskap (Hällsten & Tengblad, 2006). Medarbetarskapshjulets begreppspar är viktiga förutsättningar för att kunna utveckla ett välfungerat medarbetarskap enligt Andersson m.fl. (2013). Mot denna bakgrund ser författarna att begreppsparen i medarbetarskapshjulet är relevanta för att undersöka hur medarbetarna

upplever medarbetarskap och hur de kan ge kunskap om den svenska detaljhandelns personalomsättning.

Det första begreppsparet i medarbetarskapshjulet är förtroende och öppenhet. Förtroende handlar om att våga tro och lita på en person eller organisations välvilja eller förmåga. Öppenhet handlar om att kunna föra öppna dialoger (Hällsten & Tengblad, 2006). Nyckeln till välfungerande relationer är förtroende och skapas genom en öppen dialog mellan alla parter oavsett roll på arbetsplatsen (Andersson m.fl., 2013; Wickelgren m.fl., 2012). Velten m.fl. (2017) skriver att det krävs mod från både ledningens och medarbetarens sida för att kompetensen ska utnyttjas och det inte fattas beslut som missgynnar organisationen. Det krävs förtroende och öppenhet mellan parterna så svåra teman och frågor kan besvaras och på så sätt hindra att problem uppstår. När en chef och medarbetare inte kan uttrycka sig om svåra frågor tyder det på att öppenhet och förtroende inte finns (Velten m.fl., 2017). Öppenhet handlar om att uttalanden ska hänga ihop med agerandet. Relevansen och hur agerandet hänger ihop skapar öppenheten (Velten m.fl., 2017). Tengblad m.fl. (2007) förklarar att brist på öppenhet kan orsakas när medarbetaren förlorar förtroendet för sin chef. När ett ömsesidigt förtroende finns på arbetsplatsen så respekteras meningsskiljaktigheter. Chef och medarbetare försöker hitta lösningar till sina problem i en konstruktiv anda (Hällsten & Tengblad, 2006).

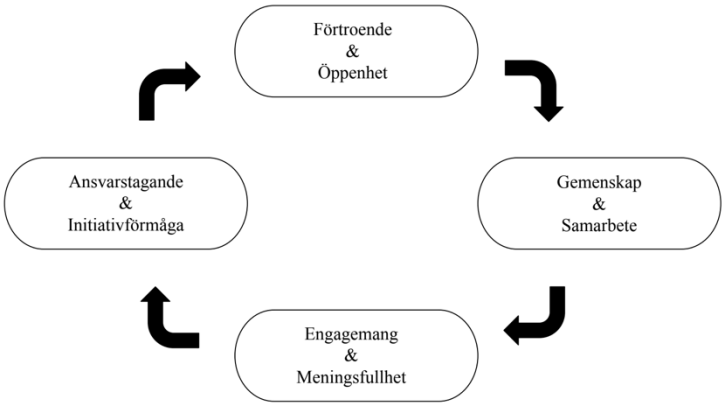
Det andra begreppsparet i medarbetarskapshjulet är gemenskap och samarbete. Gemenskap är en samhörighet som personer tillsammans delar. Samarbete handlar om att arbeta tillsammans (Hällsten & Tengblad, 2006). Det är viktigt att gemenskap och samarbete finns på arbetsplatsen eftersom det ger en känsla av välbefinnande och glädje (Velten m.fl., 2017). Hällsten & Tengblad (2006) förklarar att när arbetsgemenskap finns på arbetsplatsen så upplever medarbetaren tillhörighet och trivsel. Medarbetaren, förutom att åtgärda sin egen arbetsbörda, hjälper även sina kollegor i en prestigelös anda. När medarbetarna gör något tillsammans kan gemenskap och samarbete skapas. Arbetsgivaren arrangerar aktiviteter för sina medarbetare på och utanför arbetsplatsen i syfte att stärka gemenskapen och samarbetet på arbetsplatsen (Hällsten & Tengblad, 2006). Andersson m.fl. (2013) förklarar att utvecklingen av gemenskap och samarbete kan ta tid. Velten m.fl. (2017) förklarar att medarbetaren och chefen har båda ansvar för att skapa gemenskap och samarbete på arbetsplatsen. När medarbetaren inte vill eller kan ha gemenskap med sina kollegor så skapas en typ av individualism där medarbetaren avskärmar sig från andra och endast utför arbetsuppgifter själv. Att ha gemenskap och involvera sig i hur andra medarbetare utför en uppgift kan ge ny syn på saker, inspirera och att

medarbetare känner sig inkluderade. I en grupp där det finns tillhörighet i ett fungerande medarbetarskap kan det skapa glädje för medarbetaren att ta sig till arbetet (Velten m.fl., 2017).

Det tredje begreppsparet i medarbetarskapshjulet är engagemang och meningsfullhet. Engagemang innebär att en person finner aktivt intresse i sitt arbete. Meningsfullhet handlar om att känna en mening med sitt arbete (Hällsten & Tengblad, 2006). Enligt Velten m.fl. (2017) påverkar den upplevda meningsfullheten medarbetarnas engagemang. "*Lusten driver verket*" som Velten m.fl. (2017 s.92) skriver. Hällsten & Tengblad (2006) förklarar att den upplevda meningsfullheten får medarbetaren att sträva efter att utföra ett gott arbete. Velten m.fl. (2017) förklarar att det är viktigt med involvering och delaktighet för att driva medarbetarnas upplevda meningsfullhet till arbetet. Att medarbetaren får vara med och påverka, utnyttja sin kompetens och att hens åsikter är av betydelse inverkar på engagemanget hos medarbetaren. Drivkrafterna för en medarbetare att vilja genomföra arbetet meningsfullt blir lusten och viljan (Velten m.fl., 2017). Arbetsglädje kan skapas genom begreppsparet engagemang och meningsfullhet (Tengblad m.fl., 2007; Velten m.fl., 2017). Det finns alltid utmaningar i arbetet, utmaningarna bör vara begränsade så medarbetaren kan hantera dem (Tengblad m.fl., 2007; Velten m.fl., 2017). Tengblad m.fl. (2007) förklarar att när kraven på medarbetaren är för höga kan det leda till utmattning och överansträngning som påverkar arbetsglädjen och engagemanget. Velten m.fl. (2017) förklarar att medarbetarna behöver hitta en balanspunkt mellan utmaningen och arbetsglädje som skapar lycka och harmoni för medarbetaren. Hällsten & Tengblad (2006) förklarar att när medarbetaren upplever meningsfullhet med sitt arbete och sina arbetsuppgifter så känner medarbetaren stolthet över vad hen tillför till företaget eller organisationen. Den upplevda meningsfullheten får medarbetaren att sträva efter att utföra ett gott arbete. Vidare förklarar Hällsten & Tengblad (2006) att arbetsgivare försöker ta reda på vad medarbetaren upplever som meningsfullt och engagerande. För att nå en upplevd meningsfullhet och engagemang i arbetet krävs det att medarbetarna strävar efter meningsfullhet samtidigt som chefen ska finna vad som ger medarbetarna arbetsglädje (Hällsten & Tengblad, 2006).

Det sista begreppsparet i medarbetarskapshjulet är ansvarsförmåga och initiativförmåga. Ansvarstagande handlar om att ta ansvar för det arbete som har tilldelats. Initiativförmåga är viljan att genomföra arbetsuppgifter (Hällsten & Tengblad, 2006). En medarbetare kommer att vara aktiv i sitt arbete och ta initiativ om hen blir tilldelad ansvar (Andersson m.fl., 2013; Wickelgren m.fl., 2012). Velten m.fl. (2017) förklarar att ansvar stärker medarbetarnas initiativförmåga. Medarbetarens ansvar och initiativförmåga i förhållande till relationer och

arbetsuppgifter bidrar till en helhet i företaget. Ansvarstagande och initiativförmåga är individuellt hos medarbetaren och kräver ett samspel (Velten m.fl., 2017). Arbetsgivaren kan ge arbetsuppgifter till medarbetaren som kan inkludera ansvar och blir en möjlighet för medarbetarna att kunna ta ansvar och initiativ. När en medarbetare tar eget initiativ och ansvar i sitt arbete ska det hjälpa och stödja verksamhetens utveckling framåt (Hällsten & Tengblad, 2006; Velten m.fl., 2017). Velten m.fl. (2017) förklarar att medarbetarnas upplevelser av de tre andra begreppsparen kan komma att påverka hur ansvarstagandet och initiativförmågan blir. Detta eftersom begreppsparen har en växelverkan mellan varandra (Tengblad, Hällsten, Ackerman & Velten, 2007; Velten m.fl., 2017).



Figur 1: Medarbetarskapshjulet (Hällsten & Tengblad, 2006 s.15). Notering: Egengjord.

2.1.2 Det utbyggda medarbetarskapshjulet

Denna modell beskrivs som en utbyggd version av medarbetarskapshjulet som kan hjälpa och stödja en positiv arbetsutveckling (Tengblad, 2009). Det utbyggda medarbetarskapshjulets syfte är att skapa en bättre förståelse för begreppsparen i medarbetarskapshjulet. Andersson m.fl. (2013) förklarar att det utbyggda medarbetarskapshjulet beskriver de verktyg som behövs för att skapa utvecklingsprocessen i medarbetarskapshjulet. Dock är det viktigt att ta hänsyn till att hjulet inte börjar snurra förrän majoriteten av medarbetarna tillsammans puttar hjulet framåt (Andersson m.fl., 2013; Andersson m.fl., 2020). Denna studie har valt att använda sig av det utbyggda medarbetarskapshjulet eftersom den både ger ytterligare förståelse och utvecklar begreppsparen i medarbetarskapshjulet (Andersson m.fl., 2013; Tengblad, 2009).

Det är fyra nya begrepp som läggs till i det utbyggda medarbetarskapshjulet som är dialog, sociala aktiviteter, delaktighet i visionsarbete och ömsesidiga åtaganden. Dessa begrepp beskrivs som verktyg och visar hur begreppsparen i medarbetarskapshjulet blir förutsättningar för att kunna nå ett väl fungerande medarbetarskap (Andersson m.fl., 2013).

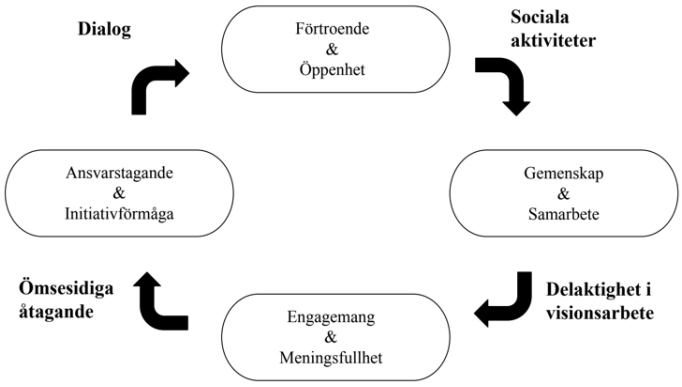
Dialog är ett verktyg för varje utvecklingsprocess och grund för skapandet och underhållandet av förtroendefulla relationer. God dialog präglas av att medarbetarna är öppna med att kunna framföra sina åsikter, lyssnar på varandra och att det byggs upp en gemensam och fördjupad förståelse kring vad som diskuteras (Andersson m.fl., 2013; Andersson m.fl., 2020). Dialog är placerad vid pilen mot begreppsparet förtroende och öppenhet (se figur 2). Detta eftersom dialoger mellan medarbetare och chef och medarbetarna emellan skapar förtroende och öppenhet (Tengblad, 2009).

Sociala aktiviteter är ett verktyg för att kunna skapa känslan för samarbete och gemenskap hos medarbetarna. Butikschefen har ansvaret för att involvera sina medarbetare och att de tillsammans arbetar med frågor om deras butiks mål och vad de vill utveckla (Andersson m.fl., 2013; Andersson m.fl., 2020). Tengblad (2009) skriver att de sociala aktiviteterna finns med för att stödja den positiva arbetsutvecklingen och bidra med en bättre samhörighet och stämning. Sociala aktiviteter är placerad vid pilen mot begreppsparet gemenskap och samarbete (se figur 2). Detta eftersom gemenskap och samarbete stimuleras genom att medarbetare får ta del av sociala aktiviteter (Tengblad, 2009).

Delaktighet i visionsarbete är ett viktigt verktyg för att få medarbetaren att bli engagerad både i sin arbetsuppgift och i butikens framgång. Butikschefen bör involvera sina medarbetare så att de tillsammans arbetar med frågor som rör framtida butiksmål och vad medarbetarna vill utveckla för att nå dessa mål (Andersson m.fl., 2013; Andersson m.fl., 2020). Delaktighet i visionsarbete är placerad vid pilen mot gemenskap och meningsfullhet (se figur 2). Detta eftersom när medarbetaren känner sig delaktig i butiken så skapas engagemang och meningsfullhet.

Ömsesidiga åtaganden mellan butikschef och medarbetare är ett viktigt verktyg för att få medarbetarens ansvarstagande och initiativförmåga att öka. Det handlar om att båda parterna accepterar en relation präglad av ömsesidighet och det är bådas ansvar att relationen utvecklas och underhålls (Andersson m.fl., 2013; Andersson m.fl., 2020). Ömsesidiga åtaganden är

placerad vid pilen mot begreppsparet ansvarstagande och initiativförmåga (se figur 2). Detta eftersom ansvarstagande och initiativförmåga stimuleras genom ömsesidiga åtaganden (Tengblad, 2009).



Figur 2: Utbyggd version av medarbetarskapshjulet (Tengblad, 2009 s.26). Notering: Egengjord.

2.2 Personalomsättning

Personalomsättning är ett omfattande forskningsämne (Allen m.fl., 2010). Basnyat & Clarence Lao (2020) beskriver personalomsättning som en situation när en anställd lämnar sin befintliga tjänst i organisationen. Personalomsättning definieras enligt Olubiyi m.fl. (2019) som den anställdes avgång från den formellt definierade organisationen. Mot denna bakgrund definierar den föreliggande studien personalomsättning som en situation när den anställde avslutar sin anställning.

Tidigare forskning lyfter fram att det finns en distinkt skillnad mellan frivillig och ofrivillig personalomsättning (Olubiyi m.fl., 2019; Tubay, 2020). Allen m.fl. (2010) och Tubay (2020) förklarar att skillnaden handlar om att frivillig personalomsättning är när medarbetaren frivilligt väljer att lämna sin anställning. Medan ofrivillig personalomsättning är när organisationen säger upp den anställde, vanligtvis på grund av dåliga prestationer eller organisatorisk omstrukturering (Allen m.fl., 2010; Tubay, 2020). Denna studie kommer ha sitt fokus i den frivilliga personalomsättningen. Allen m.fl. (2010) nämner i sin forskning att det även är viktigt att hantera den ofrivilliga personalomsättningen. Men eftersom det är organisationens egna beslut så kommer den föreliggande studien att ha sitt fokus på den frivilliga omsättningen som består av anställda som organisationerna föredrar att behålla. Allen m.fl. (2010) nämner vidare att det finns undvikbar personalomsättning och oundviklig personalomsättning. Det betyder att även om viss omsättning kan åtgärdas av organisationen och minskas så finns en viss omsättning som alltid kommer vara oundviklig (Allen m.fl., 2010).

Den frivilliga personalomsättningen delas in i dysfunktionell och funktionell (Allen m.fl., 2010; Tubay, 2020). Den dysfunktionella omsättningen kan ses som skadlig för organisationen eftersom den anställde som valt att lämna presterar mer än de övriga anställda. Den funktionella omsättningen behöver inte vara skadlig för organisationen eftersom den anställde som valt att lämna vare sig presterar bra eller dåligt enligt organisationen (Allen m.fl., 2010; Tubay, 2020).

Personalomsättning kostar verksamheten pengar, tid och resurser (Allen m.fl., 2010; Olubiyi m.fl., 2019; Yurchisin & Park, 2010). Det kan vara skadligt för organisationer i alla branscher med hög frivillig personalomsättning där omfattande summor varje år läggs för att rekrytera, välja ut och utbilda nyanställda (Yurchisin & Park, 2010). Smith & Macko (2014) skriver att

när medarbetare lämnar arbetsplatsen tar de även med sig sina färdigheter och kunskaper. Detta bidrar till att företaget sätts i en situation där de måste finna och rekrytera ny personal. När företag lyckats rekrytera nya medarbetare som passar företagens förväntningar kan det ändå behövas nödvändiga utbildningar som ger ytterligare kostnader (Smith & Macko, 2014).

Basnyat & Clarence Lao (2020) förklarar att hög personalomsättning påverkar lönsamheten, produktiviteten och konsumentens upplevelse negativt. Xiong & Wen (2020) indikerar också på organisationens produktivitet men även effektiviteten blir negativt påverkad av hög personalomsättning. Hög personalomsättning kan resultera i förlorad produktion, minskad vinst och lägre arbetsmoral för organisationen (Skelton m.fl., 2020). Det är viktigt att företag tar itu med hög personalomsättning eftersom när det sker i en hög takt så kan företaget bli påverkat både direkt och indirekt (Skelton m.fl., 2020). Företagets befintliga kompetens försvinner när företaget har en hög omsättning av personal (Basnyat & Clarence Lao, 2020; Storesupport, 2016).

Allen m.fl. (2010) förklarar att faktorer relaterade till de anställdas intentioner att lämna sina anställningar måste identifieras för att kunna kontrollera personalomsättningen. Booth & Hamer (2007) menar att det kan finnas anledningar för en medarbetare att stanna på grund av den ekonomiska tryggheten arbetsplatsen ger. En löneutbetalning varje månad kan stärka anledningarna för att stanna kvar på arbetsplatsen för medarbetaren. Allen m.fl. (2010) skriver att personalomsättning ständigt är en viktig fråga hos företag även under utmanade ekonomiska tider.

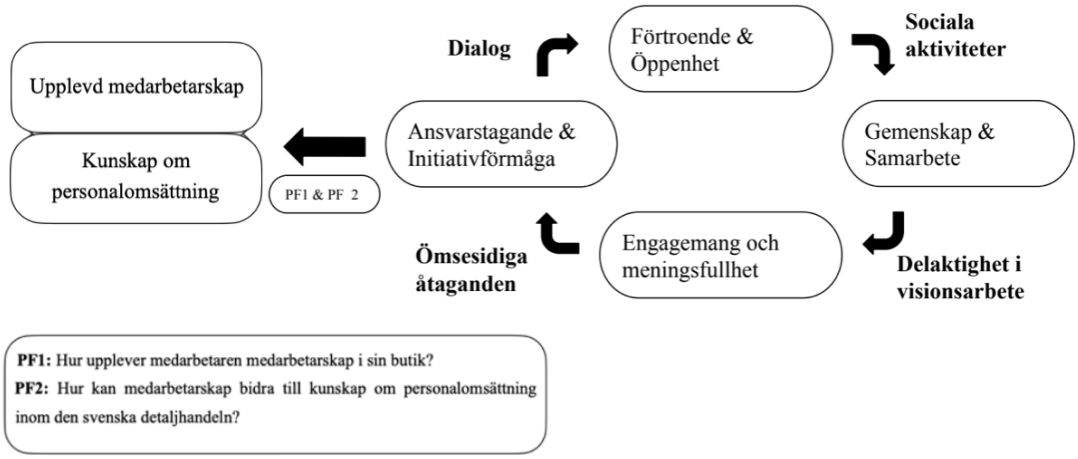
Van Hooff & Van Hooft (2017) nämner att det är viktigt för medarbetaren att känna sig delaktig, ha ett socialt stöd och en anknytning till sina kollegor. Ett socialt stöd mellan kollegorna skapar anknytningar och större kompetens. Den sociala faktorn och relationen med kollegorna kan motverka missnöje och ointresse hos medarbetaren och skapa anledningar till att medarbetaren vill fortsätta sin anställning på arbetsplatsen (Van Hooff & Van Hooft 2017). Böckerman & Ilmakunnas (2007) menar att ogynnsamma förhållanden är en potentiell orsak till att medarbetare väljer att byta arbete eller avsluta sina nuvarande anställningar. Medarbetarens nuvarande anställningsform och utbildning kan även påverka valet av att lämna. Viljan hos medarbetaren att söka ny kompetens och karriärmöjligheter ger anledningar till att en medarbetare väljer att avsluta sin nuvarande anställning (Böckerman & Ilmakunnas, 2007).

2.3 Analysmodell

Teorikapitlet är uppbyggd på studiens teorier medarbetarskap och personalomsättning. Analysmodellens teoretiska utgångspunkt är medarbetarskapshjulet. Begreppsparen i Hällsten & Tengblad (2006) medarbetarskapshjul är betydelsefulla komponenter för skapandet av medarbetarskap i en arbetsmiljö. Verktygen i det utbyggda medarbetarskapshjulet behövs för att driva medarbetarskapshjulets utvecklingsprocess framåt (Tengblad, 2009). Analysmodellen illustrerar kopplingen mellan studiens problemformuleringar och teoretiska referensram.

Studiens analysmodell har sin grund i medarbetarskapshjulet och den utbyggda versionen. De fyra begreppsparen påverkar varandra. Dialoger ger förtroende och öppenhet tillsammans med sociala aktiviteter skapar gemenskap och samarbete för medarbetarna och delaktighet i visionsarbete skapar engagemang och meningsfullhet och ömsesidiga åtaganden skapar ansvarstagande initiativförmåga.

Medarbetarskapshjulet kan enligt studiens problemformuleringar kan ge upplevt medarbetarskap och kunskap om personalomsättning. Därav är det en pil riktat från medarbetarskapshjulet till studiens problemformuleringar (se figur 3 nedan).



Figur 3 : Studiens analysmodell. Notering: Egengjord

3 Metod

I detta kapitel avser att redogöra kring följande: vilka metodval som gjorts samt vilken motivering som ligger bakom de olika valen.

3.1 Studiens övergripande arbetsprocess

En introduktion till studiens forskningsområde presenteras i det första kapitlet för att ge läsaren en förförståelse om studiens syfte. Studiens teorier medarbetarskap och personalomsättning presenteras utifrån tidigare forskning i det andra kapitlet. Analysmodellen som illustrerar kopplingen mellan studiens teorier och problemformuleringar presenteras avslutningsvis i det andra kapitlet. Vidare har det utvecklats en intervjuguide med koppling till studiens analysmodell, teman och teoretiska referensram. Det har sedan genomförts semistrukturerade intervjuer. Det tredje kapitlet visar studiens metodval och motiven bakom dessa. Det fjärde kapitlet presenterar studiens empiriska resultat från intervjuerna i text- och citatform. Sedan analyseras det empiriska resultatet med den teoretiska referensramen i det femte kapitlet. I studiens sjätte och sista kapitel finns slutsatsen som besvarar studiens syfte och problemformuleringar.

1. Inledning	**2. Teori**	**3. Metod**	**4. Empiri**	**5. Analys**	**6. Slutsats**
- Problembakgrund - Problemdiskussion - Problemformulering - Syfte - Avgränsningar	-Medarbetarskap - Personalomsättning - Analysmodell	- Kvalitativ metod - Deduktiv metodansats -Semistrukturerad intervju - Tematisk analys	- Sammanfattade svar från medarbetarna i citat och skrift	- Analys utifrån problemformulering - Analysmodellens resultat	- Slutsats utifrån problemformulering

Figur 4 : Studiens övergripande arbetsprocess. Notering: Egengjord.

3.2 Förförståelse

Författarna har båda tidigare erfarenheter med att arbeta inom detaljhandeln och då blivit påverkade av personalomsättningens effekt på arbetsmiljön. Författarna har fått förkunskaper om den svenska detaljhandeln från att ha läst kurserna introduktion till detaljhandeln, Retail strategi och trender och Retail Management. Kursen företagsledning i butik har gett författarna förkunskap om studiens teoretiska modell medarbetarskapshjulet. Författarna fann genom dessa

förkunskaper ett eventuellt samband mellan medarbetarskap och personalomsättning. Studiens insamlade data har kritiskt granskats med författarnas förförståelse.

3.3 Forskningsdesign och forskningsansats

Den föreliggande studien har en kvalitativ forskningsmetod. Valet grundar sig på studiens syfte som vill fånga hur medarbetarna upplever medarbetarskap samt hur de ser att medarbetarskap kan påverka den svenska detaljhandelns personalomsättning. Det behövs en djupgående insamling av empiri för att besvara studiens problemformuleringar vilket kännetecknar den kvalitativa forskningsmetoden (Lind, 2019). Denna studie undersöker medarbetarens upplevelse och tolkning av medarbetarskap i sin sociala verklighet vilket också kännetecknar en kvalitativ forskningsmetod (Bryman & Bell, 2017).

Ett eventuellt samband mellan teorierna medarbetarskap och personalomsättning undersöks i denna studie. Problemformuleringarna har studiens teorier som grund och besvaras genom att författarna undersöker om det empiriska resultatet stämmer överens med teorin. Studien har inte låtit empirin styra det teoretiska materialet utan det har stått oförändrat under studiens gång vilket kännetecknar en deduktiv ansats (Bryman & Bell, 2017). Mot denna bakgrund har den föreliggande studien tillämpat en deduktiv ansats.

3.4 Litteratursökning

Författarna har använt sig av vetenskapliga artiklar, kurslitteratur, hemsidor och dokument för att finna data om medarbetarskap och personalomsättning med relevans av studiens forskningsområde. Nyckelorden *medarbetarskap, personalomsättning* och *detaljhandel* har sökts på databaser som LibSearch, Google Scholar. Nyckelorden har sökts i separat och i kombination med varandra både på svenska och engelska. Vetenskaplig litteratur har lånats från Högskolan i Skövdes bibliotek eller inhandlats från campus bokhandel. Författarna har haft ett kritiskt förhållningssätt när de samlat in sin data för att bibehålla studiens kvalitet. Denna sökprocess har resulterat i att författarna funnit relevant data om medarbetarskap och begreppsparen i medarbetarskapshjulet. Vidare har författarna även funnit information om personalomsättning.

3.5 Datainsamlingsprocess

3.5.1 Urval

Den föreliggande studien har ett strategiskt urval med medarbetare som alla arbetar på olika butiker men inom samma hemelektronikföretag. Hemelektronikföretaget tillhör den svenska detaljhandeln. Detta för att författarna ska kunna garantera att deras urval är i relevans av studiens syfte och problemformuleringar (Alvehus, 2019). Kriteriet som författarna haft i sitt urval är att medarbetarna arbetar på samma hemelektronikföretag inom den svenska detaljhandeln. Medarbetarna är alla under 30 år vilket inte var något bestämt kriterium utan blev ett slumpartat utfall. Författarna har fysiskt besökt butiker och frågat medarbetarna om de kan delta i studien. Denna studie har även ett bekvämlighetsurval eftersom den ena författaren fått tag i några av medarbetarna via kontakter (Bryman & Bell, 2017). Mot denna bakgrund kan författarna säkerhetsställa att medarbetarna arbetar alla inom samma hemelektronikföretag och att företaget i sin tur är inom den svenska detaljhandeln.

Författarnas plan från början var att intervjua 12 medarbetare i två olika butiker inom samma hemelektronikföretag. En av författarna hade en vän som arbetade inom det tänkta hemelektronikföretaget. I den butiken var de totalt sex medarbetare och baserat på detta såg författarna att det skulle kunna bli omkring tolv intervjuer. Dock fick författarna aldrig svar från de butikschefer som fått författarnas informationsbrev (se bilaga 1). Författarna tog då ett beslut om att fysiskt besöka butiker inom hemelektronikföretaget och fråga medarbetarna på plats om de vill delta i studien. Författarna fortsatte att ha antalet tolv intervjuer som mål. Efter två veckor hade författarna tolv medarbetare som ville delta i studien, detta genom att fråga medarbetare på plats och via kontakter.

3.5.2 Utformning av intervjuguide

Frågorna i intervjuguiden har sin grund i studiens teorier och problemformuleringar. Detta för att intervjuguiden ska erbjuda det huvudsakliga innehållet för de semistrukturerade intervjuerna (Bryman & Bell, 2017). Det finns ingen bestämd form eller mall på hur en intervjuguide ska se ut eller vad den ska innehålla (Bryman & Bell, 2017). Den föreliggande studiens intervjuguide är en tabell med tema, fråga och referens som rubrikrader (se bilaga 2). I studiens intervjuguide följer frågorna varandra i en ordning baserat på teori och problemformuleringar. Detta för att medarbetarna lättare skulle kunna följa med under intervjuerna (Bryman & Bell, 2017). Författarna valde att visa medarbetarna studiens intervjuguide innan intervjuerna genomfördes.

Detta för att medarbetarna skulle få möjlighet till ytterligare förståelse av studien. Enligt Bryman & Bell (2017) kan det öka medarbetarnas tillförlitlighet till författarna.

Studiens intervjuguide har utvecklats utifrån teorierna medarbetarskap och personalomsättning. Författarna har genom alla intervjuer varit öppna för svar från medarbetarna som inte berört teorin. Ett exempel på detta är att en medarbetare svarade att hen främst stannade kvar på sin anställning på grund av ekonomiska skäl. Medarbetaren fick följdfrågor av författarna och då kom ytterligare svar som berörde teorin medarbetarskap.

3.5.3 Pilotstudie

Den föreliggande studiens intervjuguide ska göra det möjligt för författarna att under intervjuerna få svar på hur medarbetarna upplever sin sociala värld (Bryman & Bell, 2017). Det genomfördes två pilotstudier för att se om medarbetarna kunde förstå intervjuguiden och ge svar som var av relevans till studien. Eftersom den ena författaren hade fått tag i några av de medarbetarna genom kontakter så genomfördes en pilotstudie mellan författaren och en av hennes kontakter. Detta för att se om kontakten påverkades av intervjuareffekten. Intervjuareffekten betyder att personen som blir intervjuad påverkas av intervjuaren och ändrar sina svar efter vad hen tror att intervjuaren vill ha som svar (Bryman & Bell, 2017). Pilotstudierna genomfördes också för att se om intervjuguiden (se bilaga 2) var lättförståelig för medarbetarna.

De två pilotstudierna resulterade i att författarna blev tvungna att ändra intervjuguiden. Det författarna ändrat efter pilotstudierna är att nämna studiens definition av medarbetarskap till medarbetarna innan de blev tillfrågade om hur de ser att medarbetarskap kan påverka personalomsättning. Detta eftersom de förekom i båda pilotstudierna att det var svårt att definiera medarbetarskap. Det visade sig även att pilotstudien med medarbetaren som den ena författaren hade kontakt med inte gav välutvecklade svar. Författarna har åtgärdat detta genom att den ena författaren inte deltagit i de andra intervjuerna med de medarbetare som hon känner. Detta för att eliminera risken för intervjuareffekt (Bryman & Bell, 2017) och risken att det skulle bli samma utfall som pilotstudien. Det författarna även har åtgärdat efter pilotstudierna var att låta medarbetarna ta del av intervjuguiden innan intervjuerna skulle äga rum, detta för att medarbetarna skulle få förståelse av studien.

Författarna har valt att använda pilotstudierna i den föreliggande studien. Detta eftersom åtgärden att definiera medarbetarskap genomfördes under båda pilotstudierna. Författarna ansåg att pilotstudien där den ena författaren kände medarbetaren, gav vissa intressanta och användbara svar och valde att ha med dessa i studien. Det kan ifrågasättas varför författarna genomförde pilotstudierna om de slutligen ändå användes i studien. Författarnas motivering till att genomföra pilotstudier är att de hade kunnat gått sämre än det faktiska utfallet. Om författarna hade genomfört alla intervjuer utan att ändra intervjuguiden hade de inte fått tillräckligt empiriskt underlag för studien.

3.5.4 Intervju

Medarbetarskap är ett omfattande studieområde och författarna har i denna studie avgränsat med 12 intervjuer där medarbetarna som blivit intervjuade arbetar på samma hemelektronikföretag inom detaljhandeln. Syftet med att samla in empiriskt data var att få reda på medarbetarnas upplevelse av medarbetarskap och hur de ser att medarbetarskap kan påverka personalomsättning. Forskning med ett sådant ämne kräver djupgående information om medarbetarens upplevelse, åsikter och tankar för att få förståelse och kunskap. Metoden intervju har använts i denna studie för att nå denna djupgående information från medarbetarna. Alvehus (2019) förklarar att intervjuer ger författarna medarbetarens åsikter, känslor, erfarenheter och tankar. Intervjuer ger en förståelse för hur individer och grupper grundar och håller kvar i sin sociala värld (Alvehus, 2019).

Intervjuer har olika nivåer av strukturering (Bryman & Bell, 2019). För att fånga medarbetarnas upplevelser av medarbetarskap i sina butiker så behövs de frågor som inte är låsta eller bundna till bestämda svarsalternativ. Semistrukturerade intervjuer karaktäriseras av flexibilitet som kan ge medarbetaren större uttrycksmöjlighet att få ha sin egen inverkan på intervjuernas innehåll. En semistrukturerad intervju har endast frågor av relevans till studiens frågeställning (Lind, 2019). Intervjuernas grad av strukturering är mer eller mindre hur vägen till genomförda intervjuer med ny insamlad empiriskt data kommer att se ut (Alvehus, 2019). Författarna skrev först en intervjuguide med koppling till den teoretiska referensramen och problemformuleringen. När intervjuerna genomfördes ställde författarna följdfrågor för att få utvecklade svar från medarbetarna. Valet av semistrukturerade intervjuer möjliggjorde att medarbetarna kunde svara öppet och fritt (Alvehus, 2019).

3.5.5 Beskrivning av de intervjuade medarbetarna och deras arbetssituation

Butikerna som medarbetarna arbetar på är alla lokaliserade runt om i Sverige. Medarbetarna presenteras anonymt i den föreliggande studien vilket innebär att insamlandet av personuppgifter minskas och därmed presenteras endast generell information. Medarbetarna jobbar alla på olika butiker men inom samma hemelektronikföretag och har varierande antal års erfarenheter i detaljhandeln.

Intervjuer	Ålder	Anställning	Sysselsättning	Branscherfarenhet
Medarbetare 1	22 år	Heltid	-	4 år
Medarbetare 2	25 år	Deltid	Studerar	4 år
Medarbetare 3	24 år	Deltid	Studerar	5 år
Medarbetare 4	26 år	Heltid	-	6 år
Medarbetare 5	23 år	Deltid	-	3 år
Medarbetare 6	24 år	Heltid	-	6 år
Medarbetare 7	23 år	Heltid	-	4 år
Medarbetare 8	20 år	Deltid	Studerar	3 år
Medarbetare 9	25 år	Heltid	-	7 år
Medarbetare 10	27 år	Heltid	-	8 år
Medarbetare 11	25 år	Heltid	-	5 år
Medarbetare 12	28 år	Heltid	-	9 år

Tabell 1 : Sammanställning av respondenter

Övrig kommentar: Medarbetare 5 har en deltidsanställning och har arbetat på sin butik i 3 år (se tabell 1). Orsaken till att medarbetare 5 inte har heltidsanställning är för att det inte finns någon heltidsanställning tillgängligt för tillfället.

3.5.6 Genomförande av intervju

Efter att ändringar av intervjuguiden genomförts började författarna att intervjua de resterande medarbetarna. Författarna frågade om de fick spela in intervjuerna och alla medarbetarna accepterade det. Medarbetarna fick ta del av intervjuguiden innan intervjuerna för att få förståelse av studien. Alla intervjuer startades med att medarbetarna fick frågor om deras respektive anställning (se tabell 1). I slutet av varje intervju fick medarbetarna frågan om hur de tror att medarbetarskap kan påverka personalomsättning. När frågan kom valde författarna att definiera medarbetarskap. Det finns risk att författarna styr medarbetarna mot ett svar när de väljer att definiera medarbetarskap innan frågan blivit ställd enligt Bryman & Bell (2017). Dock ansåg författarna att förklara studiens valda definition av medarbetarskap minskade risken för att medarbetarna inte skulle kunna definiera medarbetarskap och inte kunna svara på frågan. Under intervjuerna gav författarna följdfrågor till medarbetarna som de tidigare inte fått ta del av. Detta för att medarbetarna skulle få möjligheten att utveckla sina svar om det så behövdes. Det fanns medarbetare som gav utvecklande svar när de fått följdfrågor medan andra inte gjorde det som resulterade i en tidsvariation mellan intervjuerna. Intervjuerna ägde rum mellan 30 minuter och 60 minuter.

3.6 Analys av empiri

Varje intervju spelades in efter att författarna fått samtycke från medarbetarna. Den inspelade empiriska datan transkriberades direkt efter varje intervju. Detta för att författarna inte skulle missa viktig information som medarbetaren sagt och för att få en tydlig överblick av all data (Bryman & Bell, 2017). Denna studie har en tematisk analys som enligt Bryman & Bell (2017) är det vanligaste sättet att hantera kvalitativ dataanalys.

Denna studie har använt Miles, Huberman & Saldana (2014) metod för att analysera den insamlade empirin. Denna metod har tre steg där den första är nivåkodning som följs av mönsterkodning och slutligen slutsatser om data.

En kod är en metod för att betona information som framställs under studien. Det första steget av kodning är nivåkodning som innebär att koder kan vara i olika mängd, allt från ett ord till en längre mening (Miles m.fl., 2014). Författarna har i studien använt sig av teorierna medarbetarskap, begreppsparen i medarbetarskapshjulet och personalomsättning (se tabell 2 och 3). Dessa teorier har varit grunden till intervjuguiden. Medarbetarnas svar har författarna

valt att citera för att ge läsaren en tydligare bild. Det första steget nivåkodning ligger till grund för att kunna analysera och komma fram till slutsats.

När det empiriska resultatet har delats in i olika segment i nivåkodningen följer sedan det andra steget av kodning som är mönsterkodning. I mönsterkodning delas koderna in i teman vilket är en viktig del i analysering av empirisk datainsamling. När mängden data preciseras ner i teman så startas författarnas analysering och därmed hjälper mönsterkodning författarna att få översikt över empirins interaktioner och incidenter.

Författarna tilldelade en specifik färg till varje tema. Begreppsparen i medarbetarskapshjulet fick varsin färg och författarna strök under ord och meningar från den transkriberade empirin med färgpennor för att dela in svaren i rätt tema. Författarna gjorde detsamma med medarbetarskap och personalomsättning. Vidare har författarna när medarbetare i en majoritet svarat liknande lyft fram ett citat för att stärka detta (se tabell 2 och 3). Avvikande svar har författarna också lyfts fram med citat samt förklarats i det fjärde kapitlet. När författarna hade genomfört mönsterkodning var all data insamlad under studiens teman: medarbetarskap, begreppsparen i medarbetarskapshjulet, personalomsättning och medarbetarskap påverkan på personalomsättning (se tabell 2 och 3). Detta valde författarna att göra för att koppla empirin med studiens problemformuleringar och syfte. Mönsterkodningen gjorde det möjligt för författarna att kunna använda den insamlade empirin och med hjälp av den kunna dra slutsatser.

Det tredje och sista steget är slutsats och som innebär att analysering av data sammanfattas och slutsats fastställs. En av slutsatserna som författarna kom fram till i denna studie är att gemenskap, meningsfullhet och relationer är viktiga begrepp hos medarbetarna. Författarna kunde efter genomförd mönsterkodning se att tre teman fått fler svar. När författarna vidare kollade vad som stod i svaren så var de begreppen gemenskap, meningsfullhet och relationer som medarbetarna lyfte fram. Detta kunde författarna se genom den färgsatta mönsterkodningen. Denna slutsats har författarna kunnat komma fram till genom Miles m.fl. (2014) kodningsprocess.

3.7 Kvalitetskriterier

3.7.1 Trovärdighet

Bryman & Bell (2017) förklarar att trovärdighet och äkthet är två grundläggande kriterier vid bedömning av kvalitativa studier. Trovärdighet delas in i fyra delkriterier: *Tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering* (Bryman & Bell, 2017).

Tillförlitlighet

I kvalitativ forskning så är det viktigt att diskutera den insamlade datan trovärdighet och tillförlitlighet (Bryman & Bell, 2017; Lind, 2019). Bryman & Bell (2017) förklarar att när en studie är tillförlitlig ska det kunna säkerhetsställas att det empiriska resultatet kan analyseras med teoretiska referensramen för att besvara problematiseringar. Det empiriska resultatet ska därmed vara sakligt korrekt samt adekvat för att vara av relevans till den föreliggande studiens problemformuleringar (Bryman & Bell, 2017). Författarna genomförde två pilotstudier för att se om intervjuguiden var i relevans till studiens problemformuleringar samt lättförståeliga för medarbetarna. Författarna har transkriberat genomgående efter varje intervju för att säkerhetsställa att det är medarbetarnas egna ord som presenteras och att inte ändras (Bryman & Bell, 2017). Det diskuteras eventuella risker med författarnas val i studien (se 3.9) för att framföra den verkliga undersökningsprocessen. Detta menar Bryman & Bell (2017) skapar en trovärdighet och tillförlitlighet till studien då alla delar i undersökningsprocessen framförs på ett verkligt sätt.

Överförbarhet

Denna studie går djupgående in i medarbetarnas sociala verklighet. Bryman & Bell (2017) förklarar att det kan påverka och göra det svårt att tillämpa en sådan studie i samma eller annorlunda kontext och i en annan tidsperiod. Bryman & Bell (2017) förklarar att med överförbarhet menas att studiens resultat kan tillämpas i andra kontexter. Det behöver tilläggas att upplevelser och uppfattningar är individuellt ur medarbetarnas perspektiv och därmed finns det en risk att resultaten skulle skilja sig om denna studie genomförs igen i nutid eller under en annan tidsperiod.

Pålitlighet

Den föreliggande studien har haft ett granskande synsätt under forskningsprocessen för att skapa pålitlighet (Bryman och Bell, 2017). Författarna har haft klasskamrater som under studiens gång agerat som opponenter för att granska studiens kvalitet. Vidare har två pilotstudier som tidigare nämnt genomförts för att granska intervjuguiden. Metodavsnittet avslutas med en diskussion av eventuella risker för att visa läsaren författarnas motiv till sina val under forskningsprocessen. Det framförs en fullständig och tillgänglig redogörelse av forskningsprocessens alla faser i metodavsnittet, detta för att skapa pålitlighet hos läsaren (Bryman & Bell, 2017).

Konfirmering

Författarnas förförståelse har inte medvetet låtit personliga värderingar påverka utfallet av studien. Detta betyder att författarna har agerat i en god tro under hela forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2017).

3.7.2 Äkthet

Det empiriska avsnittet i studien (se kapitel 4) framför medarbetarnas åsikter, tankar, uppfattningar och upplevelser. Författarna har transkriberat direkt efter varje intervju för att ge en så pass verklig och rättvis bild i empirin (Bryman & Bell, 2017). När medarbetaren blivit tillfrågad om sin upplevelse av medarbetarskapet kan författarna se att det bidragit till att medarbetaren har fått en ökad förståelse av sin respektive sociala verklighet eftersom hen fått tänka och reflektera under intervjun. Författarna gav medarbetarna studiens definition av medarbetarskap eftersom pilotstudierna hade svårt för att identifiera begreppet. Detta kan i sin tur ge möjlighet till medarbetarna får ökad förståelse av sina sociala arbetsmiljöer men även hur andra personer upplever sina miljöer (Bryman & Bell, 2017).

3.8 Etiska överväganden

Den föreliggande studien har en etisk inställning De etiska forskningsprinciperna omfattar; *informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet (anonymitetskravet)* samt *nyttjandekravet* (Bryman & Bell, 2017).

Den första etiska forskningsprincipen *informationskravet* har författarna uppfyllt genom att informera medarbetarna om frivilligt deltagande som inneburit att medarbetarna kunnat avbryta deras deltagande när de vill under undersökningens gång. Medarbetarna har även blivit informerade om studien och dess syfte innan intervjuerna har ägt rum. Det andra etiska forskningsprincipen är *samtyckeskravet.* Författarna har fått samtycke för att intervjua medarbetarna. Författarna har fått samtycke från medarbetarna att kunna spela in intervjuerna. Det tredje etiska forskningsprincipen är *konfidentialitetskravet (anonymitetskravet)* vilket innebär att varje medarbetare blivit belyst om att hen presenteras anonymt i studien. Datainsamlingen har endast varit tillgänglig för författarna och när studien var färdig har all inspelade data raderats. Det fjärde etiska forskningsprincipen är *nyttjandekravet* som betyder att datainsamlingen i denna studie endast använts i vetenskapligt syfte (Bryman & Bell, 2017).

3.9 Metoddiskussion

Den ena författaren kände några av medarbetarna och det hade kunnat ses som en fördel eftersom intervjuerna kan bli mer bekväma och avslappnade. Det kan även ge möjlighet till djupgående och utvecklande svar. Det genomfördes två pilotstudier där den ena författaren intervjuade en medarbetare som hon känner. Det resulterade i att svaren inte blev lika utvecklande och djupgående som författarna hade hoppats på. För att inte riskera att de resterande medarbetare som deltagit via kontakter skulle få samma utfall med intervjuareffekt (Bryman & Bell, 2017) så intervjuade den andre författare som inte kände dessa medarbetare ensam.

Intervjuerna genomfördes både på plats och via digital plattform. Bryman & Bell (2017) förklarar att om intervjuer genomförs genom digital plattform finns det risk att kroppsspråk och hur den intervjuade uttrycker sig genom tonart går förlorat. Författarna frågade därför medarbetarna om de gick att genomföra intervjuerna på plats. Dock genomfördes inte alla intervjuer på plats, detta eftersom några av medarbetarna inte hade tid för det.

Braun & Clarke (2006); Bryman & Bell (2017) förklarar att det inte finns en bestämd överenskommelse över definitionen av tematisk analys och inte heller något tillvägagångssätt. Det ger studien frihet i termer av utformningen av sina teman. Denna studies teman har sin grund i studiens teorier och problemformuleringar.

Den föreliggande studien översätter medarbetarskap till co-workership. När författarna har letat efter tidigare forskning om medarbetarskap så har de sökt med översättningen employeership. Andersson m.fl. (2020) förklarar att det förekommer mer befintlig forskning som använder sig av översättningen empolyeership. Denna studie har valt att översätta medarbetarskap till co-workership. Detta eftersom det stämmer överens med Hällsten & Tengblad (2006) definition av medarbetarskap.

Författarna grundar sina problemformuleringar på den befintliga forskningen samt deras förförståelse. Bryman & Bell (2017) förklarar att en vanlig risk med kvalitativa studier är att de är alltför subjektiva. Det medför en risk att författarna förhåller sig till deras förförståelse under studiens gång. Författarna har dock tagit detta i beaktning och inte låtit deras tidigare förståelser om medarbetarskap och personalomsättning rikta studien.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras studiens empiriska dataunderlag i text och citatform.

Medarbetarna som har intervjuats i den föreliggande studien arbetar alla inom samma hemelektronikföretag men på olika butiker. Medarbetarna har alla samma arbetsuppgifter som i grund handlar om att sälja och upprätthålla det dagliga underhållet av en hemelektronikbutik. Det som skiljer mellan medarbetarna åt är deras kompetens om elektronik och hur länge de arbetat i detaljhandeln.

4.1 Överblick över studiens teman

De förutbestämda teman har sin grund i studiens teorier och problemformuleringar. Intervjuguiden (se bilaga 2) är grundad på studiens teorier och problemformuleringar. Tabell 2 och 3 nedan visar hur författarna har mönsterkodat sina bestämda teman.

Problemformulering 1: Hur upplever medarbetaren medarbetarskap i sin butik?

Tema	Citat
Medarbetarskap	*"Min relation till både chef och kollegor öppen i tak och ärlig, något jag uppskattar väldigt mycket och som får mig att trivas på jobbet"* *"Min chef och jag har inte bra relation då jag har upptäckt att han ljuger för oss"*
Förtroende och öppenhet	*"Jag upplever dialogerna som djupa och meningsfulla och inte ytliga så som det kan förekomma i professionella sammanhang, Jag känner en trygghet i detta och att ett förtroende skapas"* *"Ibland är min chef jättetrevlig däremot men har jag tappat allt förtroende till honom vilket faktiskt förändrar hela min syn på arbetet och har gett mig anledningar till att söka mig vidare"*
Gemenskap och samarbete	"*Jag anser att det är viktigt att en gemenskap finns på arbetsplatsen där alla medarbetare kan arbeta tillsammans och som ger en bra arbetsmiljö. Mina kollegor har hjälpt och stöttat mig väldigt mycket i mitt arbete som även motiverat mig"*

	"*Det blir inte samma gemenskap eller samarbete med de andra kollegorna man inte jobbar med lika ofta och det är tråkigt*" "*Jag upplever att AW har fört samman oss kollegor bättre"* *"Nej, jag umgås inte med mina kollegor privat och vi har inte heller afterwork. Jag tycker det är väldigt tråkigt, tror vi hade kunnat ha väldigt roligt ihop och att jag hade varit gladare på mitt jobb och arbetsplats"*
Engagemang och meningsfullhet	*"När jag har en bra relation med mina kollegor så mår jag bra på min arbetsplats, det är väldigt viktigt för mig. Jag mår som bäst när jag har ett kontinuerligt flöde av kunder som utmanar mig i min tekniska rådgivning och jag ständigt har något att göra*" *"Jag mår bra av ett härligt gäng som har en bra balans mellan att arbeta och att ha roligt på jobbet"* *"Nej, jag känner mig inte delaktig, vi får information men inte något som vi kan påverka. Detta tycker jag är väldigt synd då jag har mycket att säga och hade gärna velat dela med mig om mina synpunkter"* *"Jag upplever tyvärr att min chef kan ta nya idéer som en negativ grej vilket gör att jag inte känner mig lika delaktig i företaget som jag hade velat"*
Ansvarstagande och initiativförmåga	*"Jag gillar när jag får mer ansvar och har egna ansvarsområden som lager sortering exempelvis. det ger mig motivation och bekräftelse för att ta egna initiativ i mitt arbete"* "*Det genomförs inte lika ofta medarbetarsamtal med dem som endast jobbar deltid, minns tyvärr inte senast jag hade ett vilket jag tycker är väldigt tråkigt. Jag känner mig mindre prioriterad än mina kollegor som arbetar heltid"* *"Jag upplever att min chef litar på mig då jag får mycket ansvar i butiken som även gjort att jag vågar ta mer initiativ i mitt arbete"*

Tabell 2: Mönsterkodning av viktiga citat med teman.

Problemformulering 2: Hur kan medarbetarskap bidra till kunskap om personalomsättning inom den svenska detaljhandeln?

Tema	Citat
Personalomsättning	*"Hade det börjat uppstå internt drama och vår chef hade börjat bete sig arrogant och slutat att ha en bra öppen kommunikation med oss andra så hade jag lämnat*" "*Kollegorna är bra men just nu sviker chefen vilket gör att man vill söka sig vidare"* *"Jag hade nog velat arbeta någon annanstans för att testa på något nytt men med tanke på inflationen så har jag valt att inte söka något annat*" *"Just nu är jag bara kvar för gruppens skull och för att jag behöver pengarna"*
Medarbetarskap påverkan på personalomsättning	*"Jag är övertygad om att medarbetarskapet har en större påverkan än vad man tror för ens trivsel och anställning"* *"Jag ser medarbetarskapet som något väldigt viktigt på arbetsplatsen för att behålla personal"* *"Det som händer när det blir ett ont medarbetarskap, alltså när definitionen av det är dåligt, är att medarbetare inte trivs. Det är precis det som lett till att två medarbetare sagt upp sig detta året samt att jag är på bristningsgränsen"* *"Jag tror att om det finns ett ömsesidigt förtroende mellan kollegorna där man kan prata öppet utan att de blir diskussioner och ha en gemenskap med sina kollegor så kan det komma att påverka att fler anställda vill stanna kvar på arbetsplatsen"*

Tabell 3: Mönsterkodning av viktiga citat med teman.

4.2 Medarbetarskap

Denna studie utgår från Hällsten & Tengblad (2006, s.10) definition av medarbetarskap "*Hur medarbetaren hanterar relationen till sin arbetsgivare och det egna arbetet*".

När medarbetarna blev tillfrågade om hur de ser relationen med sina respektive chefer och kollegor så svarade majoriteten att de upplever dessa relationer som bra. Medarbetarna beskrev relationerna som personliga, givande, professionella och coachande. Medarbetare 4 beskriver sina relationer med chef och kollegor som *"Väldigt bra"* och fortsätter med *"Min relation till*

både chef och kollegor är öppen i tak och ärlig, något jag uppskattar väldigt mycket och som får mig att trivas på jobbet" (Medarbetare 4).

Dock förekom det två avvikande svar som när medarbetare 7 beskrev relationen till sin chef "*I min nuvarande butik har min chef inte ett bra ledarskap"* Medarbetare 7 menade vidare på att relationen mellan de anställda och chefen påverkades av detta. *"Det blir väldigt känslostyrt vilket leder till tokiga beslut som inte gynnar hela butiken utan bara ledaren själv eller bara en del av personalen. Ofta kan det vara information som inte når samtliga eller information som sprids på ett felaktigt sätt eftersom några fått ta del av infon eller liknande"* (Medarbetare 7).

Det andra avvikande svaret var från Medarbetare 11 som förklarar att relationen till sina kollegor är relativt bra *"Jag har en bra relation till mina kollegor, sen gillar man alltid några lite mer. Min favoritkollega slutade i början på mars vilket var väldigt tråkigt."* Men vidare förklarade medarbetare 11 att relationen med sin chef dessvärre inte är lika bra. *"Min chef och jag har inte bra relation då jag upptäckt att han ljuger mycket för sina anställda samt ofta har en taskig attityd, detta var även anledningen till att min favoritkollega slutade"* (Medarbetare 11).

4.2.1 Förtroende och öppenhet

Det framkommer att nära hälften av medarbetarna (2, 3, 4, 9 och 12) upplever både relationerna och dialogerna med sina respektive kollegor som öppna, meningsfulla, ärliga och personliga. Majoriteten av medarbetarna känner sig hörda och uppskattade av sina respektive chef och kollegor. *"Jag upplever dialogerna som djupa och meningsfulla och inte ytliga så som det kan förekomma i professionella sammanhang, Jag känner en trygghet i detta och att ett förtroende skapas"* (Medarbetare 2). Majoriteten av medarbetarna upplevde att det fanns ett ömsesidigt förtroende med sina respektive kollegor och chef.

Medarbetare 7 förklarar att dialogerna mellan kollegorna är bra på arbetsplatsen. Medarbetare 7 och hens kollegor har svårt att lyfta upp saker med deras chef som gjort att dålig stämning och irritationer har skapats *"Jag upplever att vi medarbetare har en god relation och kan diskutera om allt. Däremot är jag inte så bekväma med att lyfta olika saker med min chef och det blir en irritation som inte går att lösa."* (Medarbetare 7).

Medarbetare 6 och 7 nämner båda att det inte längre finns ett ömsesidigt förtroende mellan dem och deras respektive chef. Medarbetare 6 tycker att det är bristen på information från sin chef som orsakat det. Medarbetare 7 förklarar att felaktiga prioriteringar och missförstånd har orsakat att det inte längre finns ett ömsesidigt förtroende mellan medarbetare och chef på hens arbetsplats.

"Det finns inte samma ömsesidiga förtroende mellan mig och min chef längre, problemet är brist på information från mina arbetsgivare som påverkar mitt arbete negativt då jag ibland har missat vissa saker jag skulle gjort som exempelvis gå igenom en leverans" (Medarbetare 6).

"Nej, jag upplever inte ett ömsesidigt förtroende längre, det har tyvärr blivit så efter många missförstånd och felaktiga prioriteringar. Det kan vara beslut som vi kommer överens om som inte hålls eller beslut som görs utan medhåll från samtliga" (Medarbetare 7).

Medarbetare 11 upplever att det finns ett ömsesidigt förtroende med hen och sina kollegor men att det inte finns ömsesidigt förtroende mellan hen och sin chef. Tidigare i föreliggande kapitel förklarade medarbetare 11 att hen upptäckt att chefen ljuger och att en kollega sa upp sig på grund av det. Medarbetare 11 förklarar vidare att ett ömsesidigt förtroende för chefen inte längre finns på grund av lögnerna och de förändrade dialogerna "*Ibland är min chef jättetrevlig däremot men har jag tappat allt förtroende till honom vilket faktiskt förändrar hela min syn på arbetet och har gett mig anledningar till att söka mig vidare".* Medarbetare 11 fortsätter vidare med att förklara att hen tycker det är viktigt att ömsesidigt förtroende finns på arbetsplatsen. *"Jag tycker det är viktigt med ömsesidigt förtroende, jag har ett förtroende för mina kollegor men som sagt har jag inte det med min chef längre. Dialogerna är inte detsamma mellan mig och min chef då de idag är mer enformiga och ytliga"* (Medarbetare 11).

4.2.2 Gemenskap och samarbete

Medarbetarna blev tillfrågade om hur de upplever gemenskapen och samarbetet på respektive arbetsplats. Majoriteten av Medarbetarna (2, 3, 4, 6, 7, 9, 10 och 12) svarade att deras kollegor stöttar varandra och att de alltid finns för att hjälpa varandra när det behövs. Detta var något som dessa medarbetare uppskattade och gav dem motivation till att kunna utveckla sig själva och lära sig mer på sina respektive arbetsplatser. Alla medarbetarna nämnde att de uppskattar när det finns en gemenskap på arbetsplatsen och att det är något som de anser som viktigt.

"*Jag anser att det är viktigt att en gemenskap finns på arbetsplatsen där alla medarbetare kan arbeta tillsammans och som ger en bra arbetsmiljö, mina kollegor har hjälpt och stöttat mig väldigt mycket i mitt arbete som även motiverat mig"* (Medarbetare 3).

Tre av medarbetarna (1, 5 och 8) trivs med gemenskapen men hade velat träffa sina kollegor oftare och ha ett mer varierande schema då de bara arbetar med samma kollegor hela tiden. "*Ja delvis, det är väldigt fördelat med schemat som inte ändras så jag jobbar oftast bara med samma kollegor. Det blir inte samma gemenskap eller samarbete med de andra kollegorna man inte jobbar med lika ofta och det är tråkigt*" (Medarbetare 5).

Medarbetare 11 berättar att gemenskapen inte är detsamma på arbetsplatsen och att det är tråkigt att hen och sina kollegor inte träffas utanför arbetsplatsen. *"Gemenskapen är inte densamma längre men den är fortfarande bra. Vi stöttar varandra och hjälps åt. Jag skulle inte påstå att jag umgås med mina kollegor utanför jobbet vilket jag tycker är väldigt tråkigt, men jag gjorde det dock innan min favorit kollega lämnade"* (Medarbetare 11).

Nästan alla medarbetarna nämnde under intervjuerna att respektive butikschef arrangerar after work (AW) eller andra liknande sociala träffar. Huruvida sådana arrangemang påverkat medarbetarnas gemenskap och samarbete gav ett resultat på att de medarbetare som har dessa sociala träffar tycker att det skapat ett bra samarbete och gemenskap på respektive arbetsplats där kollegorna hjälps åt. "*Jag upplever att AW har fört samman oss kollegor bättre, som till en liten familj och jag tror inte samarbetet hade varit detsamma om vi inte hade haft våra aw och fått lära känna varandra mer privat"* (Medarbetare 2). *"Det görs tillställningar från arbetsgivaren men även i form av after work som vi kollegor själva arrangerar. Dessa aw har gett en bättre gemenskap på arbetsplatsen och vi är som ett kompisgäng"* (Medarbetare 8).

Det förekom dock ett avvikande svar från medarbetare 1 som nämnde att det inte arrangeras AW eller andra liknande sociala träffar på sin arbetsplats *"Nej, jag umgås inte med mina kollegor privat och vi har inte heller afterwork. Jag tycker det är väldigt tråkigt, tror vi hade kunnat ha väldigt roligt ihop och att jag hade varit gladare på mitt jobb och arbetsplats"* (Medarbetare 1).

4.2.3 Engagemang och meningsfullhet

Alla medarbetare lyfter fram att de värdesätter arbetsglädje högt och att de alla tycker det är viktigt att känna en meningsfullhet i sitt arbete. Vad medarbetarna definierade som arbetsglädje varierade dock. När medarbetarna blev tillfrågade om när de mår som bäst svarade hälften av medarbetarna (6, 8, 9, 10, 11 och 12) att det är när de har bra relationer till respektive chef och har en gemenskap med sina kollegor vilket gör att de känner sig trygga och bekväma på respektive arbetsplats. Dessa medarbetare (6, 8, 9, 10, 11 och 12) förklarade även att de mår bra när de känner sig uppskattade och får feedback från respektive chef.

"Jag mår bra av ett härligt gäng som har en bra balans mellan att arbeta och att ha roligt på jobbet. Jag mår som bäst när just detta är, det är extremt viktigt för mig att man har roligt på jobbet för annars känner jag inte att jag vill gå dit. Jag vill även känna att det finns en mening för mig att gå till jobbet varje dag, det är även då som jag känner mig kreativ." (Medarbetare 9).

Ungefär hälften av medarbetarna (1, 2, 3, 5 och 7) svarade att förutom öppna och ärliga relationer och att ha roligt på respektive arbetsplats så mår de som bäst när de får känna sig utmanande, har möjlighet till egna initiativ och får feedback. *"När jag har en bra relation med mina kollegor så mår jag bra på min arbetsplats, det är väldigt viktigt för mig. Jag mår som bäst när jag har ett kontinuerligt flöde av kunder som utmanar mig i min tekniska rådgivning och jag ständigt har något att göra*" (Medarbetare 2).

Det varierade i svaren mellan medarbetarna om hur de upplevde sin delaktighet i respektive butiks visionsarbete. Det framkom att nästan alla medarbetare upplevde att de både fick information om deras respektive butiks visionsarbete och samtidigt ges möjlighet till att vara delaktiga och ge sina åsikter och tankar.

Det framkom dock att två av medarbetarna (1 och 5) inte får vara delaktiga i utan endast får ta del av information om respektive butiks visionsarbete. De två medarbetarna blir alltså informerade om deras respektive butikers visionsarbete men inget som de själva kan ge åsikter eller tankar kring. *"Nej, jag känner mig inte delaktig, vi får information men inte något som vi kan påverka. Detta tycker jag är väldigt synd då jag har mycket att säga och hade gärna velat*

dela med mig om mina synpunkter. Det får mig att tappa motivationen att anstränga mig för mitt arbete på samma sätt som innan" (Medarbetare 5).

När medarbetarna blev tillfrågade hur de skulle vilja att deras engagemang och delaktighet ser ut på respektive arbetsplats så svarade en majoritet att de vara mer delaktiga och att deras åsikter och tankar efterfrågas.

"Hade önskat lite mer uppskattning från min chef om mina idéer samt feedback. Jag upplever tyvärr att min chef kan ta nya idéer som en negativ grej vilket gör att jag inte känner mig lika delaktig i företaget som jag hade velat. När man jobbar och möter kunder så uppkommer det mycket tankar om förbättringar med hur vi arbetar" (Medarbetare 7).

4.2.4 Ansvarstagande och initiativförmåga

Medarbetarna har alla samma arbetsuppgifter som handlar om att sälja och upprätthålla det dagliga underhållet av en hemelektronikbutik. Majoriteten av medarbetarna är nöjda med deras upplevda ansvar och sina ansvarsområden. Medarbetarna känner att det tilldelade ansvaret har skapat ökad initiativförmåga hos dem. *"Jag upplever att min chef litar på mig då jag får mycket ansvar i butiken som även gjort att jag vågar ta mer initiativ i mitt arbete"* (Medarbetare 2).

Samtliga medarbetare upplever att deras initiativförmåga ökas när de får bekräftelse av sin chef om deras arbete samt att de får egna ansvarsområden utöver det obligatoriska ansvaret som medarbetare. Medarbetare 4 beskriver precis detta då hen upplever att ökat ansvar och egna ansvarsområden bidrar till hens ökade initiativförmåga. *"Jag gillar när jag får mer ansvar och har egna ansvarsområden som lager sortering exempelvis. det ger mig motivation och bekräftelse för att ta egna initiativ i mitt arbete"* (Medarbetare 4).

Medarbetare 5 och 6 minns inte senast de hade medarbetarsamtal med respektive butikschef. De båda medarbetarna tycker att det är dåligt från arbetsgivarens sida att detta inte har åtgärdats *"Det genomförs inte lika ofta medarbetarsamtal med dem som endast jobbar deltid, minns tyvärr inte senast jag hade ett vilket jag tycker är väldigt tråkigt. Jag känner mig mindre prioriterad än mina kollegor som arbetar heltid. Jag tror att det hade varit väldigt givande med medarbetarsamtal för jag vill veta vad min chef tycker om min personliga utveckling och jag*

tror det hade gett mig mer självförtroende till att ta egna initiativ i mitt arbete" (Medarbetare 6).

4.3 Personalomsättning

När medarbetarna blev tillfrågade om deras främsta anledning till att vilja lämna respektive anställning så varierade svaren. Åtta medarbetare (3, 4, 5, 6, 7, 8, 11 och 12) förklarar att de skulle lämna respektive arbetsplats om de blir dåligt behandlade av chef och kollegor. *"Hade det börjat uppstå internt drama och vår chef hade börjat bete sig arrogant och slutat att ha en bra öppen kommunikation med oss andra så hade jag lämnat*" (Medarbetare 8). *"Kollegorna är bra men just nu sviker chefen vilket gör att man vill söka sig vidare"* (Medarbetare 11).

Medarbetare 2, 3 och 8 studerar och har alla deltidsanställningar. De tre medarbetarna förklarar att de inte ser sig själva arbeta kvar på nuvarande arbetsplats efter avklarade studier. Medarbetare 9 och 10 främsta anledning till att lämna sina nuvarande anställningar är på grund av studier eftersom de båda planerar att påbörja studier.

Det gav varierande svar mellan medarbetarna när de skulle ange den främsta anledningen till att de stannat kvar på sina anställningar. Medarbetare 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 11 och 12 förklarade att den främsta anledningen var relationen med kollegorna och gemenskapen på respektive arbetsplats. "*Kollegorna är den främsta orsaken, har en så pass bra relation med dem och vill inte byta ut dem"* (Medarbetare 4).

Medarbetare 12 förklarar att hen trivs med sin nuvarande anställning och inte har några planer på att lämna. *"Jag har inga tankar på att lämna min arbetsplats, jag trivs så pass bra och skulle inte vilja lämna mina kollegor"* (Medarbetare 12).

Medarbetare 11 känner att hen vill lämna sin arbetsplats på grund av den drastiska ändringen i relationen med sin chef. Vidare förklarar medarbetare 11 hur viktigt hen tycker att relationerna på arbetsplatsen är. *"Just nu känner jag att jag vill lämna. Tror även när andra lämnar detaljhandeln att de främst handlar om ledningen men även kollegorna som är superviktiga. Det är viktigt att man är respekterad på sin arbetsplats samt att man har roligt. Kollegorna är bra men just nu sviker chefen vilket gör att man vill söka sig vidare"* (Medarbetare 11).

Medarbetare 7 förklarar att hen funderat på att lämna sin arbetsplats på grund av sin chef men att sina kollegor har motiverat hen att hittills stanna kvar på sin arbetsplats. Dock ser medarbetare 7 ingen framtid på arbetsplatsen. "*Jag har många gånger tänkt att säga upp mig på grund av min chefs beteende men mina kollegor har motiverat mig till att stanna… men jag vet att om jag hittar en annan tjänst tillgänglig som intresserar mig så kommer jag att söka för den"* (Medarbetare 7).

Medarbetare 11 vill lämna sin anställning på grund av relationen till sin chef. Medarbetaren nämner vidare att den främsta anledningen till att hen har valt att stanna kvar är på grund av relationen med sina kollegor samt sitt ekonomiska behov. *"Just nu är jag bara kvar för gruppens skull och för att jag behöver pengarna"* (medarbetare 11).

Medarbetare 2, 3, 6, 8 och 11 förklarar att det har stannat kvar på grund av ekonomiska skäl. De nämner alla att inflationen har påverkat att de inte vågar riskera arbetslöshet.

"Jag känner en ekonomisk trygghet att stanna kvar på min befintliga arbetsplats med tanke på dagens arbetsmarknad, jag har arbetat här länge och vet vart jag har mina kollegor. Jag hade nog velat arbeta någon annanstans för att testa på något nytt men med tanke på hur inflationen så har jag valt att inte söka något annat" (Medarbetare 6).

4.4 Medarbetarskap påverkan på personalomsättning

När medarbetarna blev tillfrågade om hur de ser att medarbetarskap kan påverka personalomsättning så varierade svaren. Medarbetarna lyfte tillsammans upp medarbetarskapshjulets begreppspar. Alla medarbetare kunde se att medarbetarskap kan påverka personalomsättning. Sammanfattningsvis visar det empiriska resultatet att medarbetarna anser att alla fyra begreppspar har någon roll i hur medarbetarskap kan påverka personalomsättning.

"Jag är övertygad om att medarbetarskapet har en större påverkan än vad man tror för ens trivsel och anställning. Skulle flera företag/butiker utgå från denna modell skulle möjligen detta kunna påverka medarbetarnas trivsel, motivation och prestation, för att i sin tur få dem att stanna kvar längre. Detta skulle eventuellt minska personalomsättningen" (Medarbetare 12).

"Jag ser medarbetarskapet som något väldigt viktigt på arbetsplatsen för att behålla personal. Det är viktigt med ett bra medarbetarskap för att alla ska trivas och känna sig som en del av arbetet. (Medarbetare 11).

Medarbetare 7 och 11 har båda en dålig relation till respektive chef. Medarbetare 7 upplever inte att de finns något ömsesidigt förtroende för sin chef vilket har påverkat hens upplevelse av de resterande begreppsparen. "*Det som händer när det blir ett ont medarbetarskap, alltså när definitionen av det är dåligt, är att medarbetare inte trivs. Det är precis det som lett till att två medarbetare sagt upp sig i år samt att jag är på bristningsgränsen"* (Medarbetare 11).

Medarbetare 1 och 5 förklarar att gemenskap och arbetsglädje ger medarbetaren motivation som kan påverka personalomsättning. *"Jag tror att medarbetarskap är en viktig del för att kunna påverka personalomsättningen. Har man en personal som upplever arbetsglädje och trivs att arbeta tillsammans gör de också att personalen gör ett bra jobb och vill att butiken ska utvecklas och växa"* (Medarbetare 5).

Medarbetare 3, 7, 8 och 11 tycker alla att ömsesidigt förtroende, öppen kommunikation och gemenskap på arbetsplatsen är viktigt och ser att det skulle kunna påverka personalomsättningen. *"Jag tror att om det finns ett ömsesidigt förtroende mellan kollegorna där man kan prata öppet utan att de blir diskussioner och ha en gemenskap med sina kollegor så kan det komma att påverka att fler anställda vill stanna kvar på arbetsplatsen"* (Medarbetare 3).

Medarbetare 4, 5, 6 och 10 ser att om arbetsgivaren tar sitt ansvar och visar medarbetarna uppskattning så kan medarbetarskapet påverka personalomsättningen "*Det är viktigt att alla blir inkluderade och det är något jag anser är arbetsgivarens ansvar att försöka lösa så att ingen medarbetare sig utanför. Om man vill arbeta mot en arbetsmiljö där sina anställda stannar så ligger ansvaret hos arbetsgivaren"* (Medarbetare 10).

Medarbetare 2 och 9 ser att medarbetarskapet kan påverka personalomsättningen om medarbetarnas delaktighet, ansvarstagande, initiativförmåga och gemenskap värdesätts. *"Jag tror personal kan behållas kvar i en högre grad med den bestående företagskulturen som värdesätter delaktighet, ansvarstagande och ett bra samspel mellan alla parter"* (Medarbetare 2).

4.5 Sammanfattning av empiri

Sammanfattningsvis så visar det empiriska resultatet att relationerna på arbetsplatsen är viktiga enligt samtliga medarbetare. Om medarbetare upplever relationen med sin chef som sämre så kommer det att påverka hur begreppsparen upplevs. Detta sker med medarbetare 7 och 11. Relationerna och dialogerna som medarbetarna upplever med respektive kollegor och chef är viktiga för att det ska skapas ett ömsesidigt förtroende. Det framkommer i empirin att de medarbetare som upplever att det inte finns ömsesidigt förtroende på arbetsplatsen ser det som en anledning till att vilja avsluta sin anställning.

Alla medarbetare betonar att det är viktigt med gemenskap på arbetsplatsen då det skapar tillhörighet och trivsel. Det framkommer att fördelade scheman kan påverka gemenskapen negativt då tre av medarbetarna endast arbetar med vissa kollegor. Medarbetarna lyfter fram att gemenskapen på arbetsplatsen utvecklas om medarbetarna umgås med sina kollegor utanför arbetsplatsen. Detta stärks av att den enda medarbetaren som inte har sociala aktiviteter på arbetsplatsen saknar detta och anser att det hade motiverat hen i sitt eget arbete. Medarbetarna betonar meningsfullhet och arbetsglädje som viktigt i deras upplevelse av medarbetarskap. Det som skiljer sig åt är medarbetarnas uppfattning av arbetsglädje. Flera av medarbetarna kopplar arbetsglädje med att känna sig uppskattad och få feedback.

Medarbetarna ser att när de får uppskattning och bekräftelse på deras arbete så ökar deras förmåga att kunna ta egna initiativ. Majoriteten av medarbetarna lyfter fram att när de blir tilldelade ansvar så ökar deras initiativförmåga. En majoritet av medarbetarna berättar att de skulle lämna sina arbetsplatser om relationerna med respektive kollegor och chef skulle vara vad de anser som dåliga. Gemenskapen och relationerna till kollegorna är enligt nio av tolv medarbetare främsta anledningarna till att de stannat kvar på sina nuvarande anställningar. Fem av dessa medarbetare lyfter även fram att de valt att stanna på grund av ekonomisk trygghet. Medarbetare 11 som inte har en bra upplevelse av medarbetarskap på grund av relationen till sin chef förklarar att hen trotts det valt att stanna kvar. Detta på grund av gemenskapen och relationerna hen har till sina kollegor samt ekonomisk trygghet.

De medarbetare som studerar eller har planer på att påbörja studier har inga framtida planer på att stanna kvar på sina nuvarande arbetsplatser. Alla tolv medarbetare lyfte tillsammans upp alla begreppsparen i medarbetarskapshjulet när de blev tillfrågade om hur de ser att medarbetarskap kan påverka personalomsättning. Sammanfattningsvis visar det empiriska resultatet att medarbetarna anser att alla fyra begreppspar har någon roll i hur medarbetarskap kan påverka personalomsättning.

5 Analys

I detta kapitel analyseras studiens empiriska resultat i relation till den teoretiska referensramen. Kapitlet avslutas med att presentera resultatet av studiens analysmodell.

5.1 Hur upplever medarbetaren medarbetarskap i sin butik

5.1.1 Medarbetarskap

Denna studie utgår från Hällsten & Tengblad (2006) definition av medarbetarskap som är "*Hur medarbetaren hanterar relationen till sin arbetsgivare och det egna arbetet*" (s. 10).

Det empiriska resultatet visar att majoriteten av medarbetarna ser relationerna med respektive chef och kollegor som viktiga. Det empiriska resultatet lyfter fram att när medarbetaren upplever relationen med sin chef som sämre ger det en inverkan på hur medarbetarskap upplevs. Det medarbetarna menar med sämre relationer är när chefen ljuger, har attityd och tar beslut som endast gynnar chefen och vissa kollegor. Detta skapar en sämre arbetsmiljö och en medarbetare förklarar att hens kollega lämnat på grund av relationen till sin chef. Detta kan kopplas an med tidigare forskning som lyfter fram att relationen mellan medarbetare och chef påverkar arbetsklimatet och samarbetet på arbetsplatsen (Wickelgren m.fl., 2012).

Det är två medarbetare (7 & 11) i empirin som upplever sämre relation med sin respektive chef. Då medarbetarnas respektive chef bland annat tar beslut som endast gynnar chefen själv och även ljuger för sina anställda så går det emot studien definition av medarbetarskap (Hällsten & Tengblad, 2006). Detta eftersom relationen till arbetsgivaren i definitionen innebär att chefen inte är den enda som ska få sin vilja igenom utan att även medarbetaren ska få ta del i beslut (Andersson m.fl., 2013). Velten m.fl. (2017) skriver att irritation och ineffektivitet kan skapas när ledaren inte ger utrymme för medarbetarnas roll på arbetsplatsen. Detta stämmer överens med de två medarbetarna (7 & 11) som upplever sämre relation med respektive chef. Velten m.fl. (2017) menar vidare på att det kan påverka medarbetarnas engagemang och arbetsmiljö negativt.

5.1.2 Förtroende och öppenhet

Det empiriska resultatet visar att relationerna mellan kollegor, chefer och dialoger betonas av medarbetarna som viktiga för att de ska känna ett ömsesidigt förtroende. Tidigare forskning indikerar på detta och menar att dialoger och förtroende skapar bättre relationer på arbetsplatsen (Andersson m.fl., 2013).

Ungefär hälften av medarbetarna (2, 3, 4, 9 och 12) upplever att relationerna och dialogerna på respektive arbetsplats är öppna, meningsfulla, ärliga och personliga. Vidare menar dessa medarbetare att när de känner sig hörda av respektive kollegor och chef så skapas ömsesidigt förtroende. Detta betyder enligt tidigare forskning att goda dialoger finns då de präglas av att medarbetarna är öppna med att kunna säga sina åsikter och lyssnar på varandra (Andersson m.fl., 2013; Andersson m.fl., 2020).

Velten m.fl. (2017) förklarar att det krävs mod från både ledningens sida och medarbetaren för att utnyttja kompetensen och för att det inte ska fattas dåliga beslut. Detta framförs i empirin med en medarbetare (7) som inte är bekväm med att lyfta olika saker med sin chef och att det har skapat irritationer som inte går att lösa. Hällsten & Tengblad (2006) nämner att meningsskiljaktigheter respekteras när det finns ett öppet förtroende mellan chef och medarbetare. Detta är något som medarbetaren upplever att hen inte kan ta upp med sin chef.

Velten m.fl. (2017) förklarar att medarbetare och respektive chef ska kunna diskutera och uttrycka sig om svåra frågor framför varandra. Om de inte kan göra detta tyder det på att det inte finns någon öppenhet eller förtroende mellan medarbetare och chef. Detta stämmer överens med empirin där både medarbetare 6 och 7 nämner att det inte längre finns ett förtroende för respektive chef på grund av fel prioriteringar, missförstånd och information som inte ges ut.

I empirin lyfter medarbetare 11 fram att hens chef ljuger och att det påverkat deras relation negativt. Det framkommer även i empirin att medarbetare 11 ser relationen med sin chef som en anledning till att vilja lämna sin anställning. Tidigare forskning förklarar att öppenhet betyder att en persons uttalande ska spegla personens agerande (Velten m.fl., 2017). Medarbetare 11 chef har enligt Velten m.fl. (2017) ingen öppenhet. Tengblad m.fl. (2007) indikerar även på detta och förklarar att brist på öppenheten orsakas på när medarbetaren förlorar förtroendet för sin chef vilket har skett för medarbetare 11 när hens chef ljugit.

5.1.3 Gemenskap och samarbete

Medarbetarna betonar i empirin att det är viktigt att känna en tillhörighet och att trivas på sin arbetsplats. Tidigare forskning förklarar att arbetsgemenskap finns när medarbetaren upplever tillhörighet och trivsel (Hällsten & Tengblad, 2006). Detta indikerar vikten av att det finns gemenskap på arbetsplatsen.

Det empiriska resultatet visar att tre medarbetare (1, 5 och 8) som berättar att fördelade schema har orsakat att de inte upplever samma gemenskap med respektive kollegor. Detta eftersom de alltid arbetar med samma personer. Velten m.fl. (2017) förklarar att när gemenskapen inte finns så skapas det en individualism hos medarbetaren som utför arbetet själv. De tre medarbetarna (1, 5 och 8) förlorar enligt Velten m.fl. (2017) chanserna till att kunna ge ny syn på saker samt bli inspirerade av sina kollegor när de inte har någon gemenskap med sina kollegor på arbetsplatsen. Tidigare forskning lyfter just fram att gemenskap och samarbete ger medarbetaren känsla av välbefinnande och glädje (Velten m.fl., 2017). I empirin beskriver övriga medarbetare att de uppskattar gemenskapen med sina respektive kollegor där de stöttar och hjälper varandra. Medarbetarna förklarar att gemenskapen med respektive kollegor har gett motivation i det egna arbetet. Här finns likhet med Hällsten & Tengblad (2006) som förklarar att när en gemenskap finns på arbetsplatsen så hjälper medarbetaren sina kollegor i en prestigelös anda.

Det är tydligt att samtliga medarbetare upplever att sociala aktiviteter utanför arbetsplatsen utvecklar gemenskapen på arbetsplatsen och för samman kollegor. Detta indikerar med tidigare forskning som lyfter upp att sociala aktiviteter är ett viktigt verktyg för skapandet av samarbete och gemenskap (Andersson m.fl., 2013; Andersson m.fl., 2020).

Empirin visar att gemenskapen på Medarbetare 11 arbetsplats har blivit påverkad av relationen med sin chef. Medarbetaren tycker det är tråkigt att hen inte längre har samma gemenskap med sina kollegor. Andersson m.fl. (2013) förklarar att utvecklandet av gemenskap och samarbete kan ta tid vilket kan betyda att Medarbetare 11 behöver mer tid för att kunna nå samma gemenskap igen som tidigare funnits.

Hällsten & Tengblad, (2006) visar på att arbetsgivaren arrangerar sociala aktiviteter i syfte av att stärka gemenskapen och samarbetet på arbetsplatsen. Detta stämmer överens med det

empiriska resultatet som lyfter fram att alla medarbetare förutom en har chefer som arrangerar sociala aktiviteter på och utanför arbetsplatsen i syfte av att stärka relationerna och gemenskapen mellan medarbetarna. Det empiriska resultatet visar på ytterligare likheter med Hällsten & Tengblad, (2006) då medarbetaren (1) nämner att hen hade känt arbetsglädje om sin chef också hade arrangerat sociala aktiviteter.

5.1.4 Engagemang och meningsfullhet

Tidigare forskning lyfter upp att lycka och arbetsglädje skapas av begreppsparen engagemang och meningsfullhet (Tengblad m.fl., 2007; Velten m.fl., 2017). Detta är något som visas i det empiriska resultatet då meningsfullhet är ett återkommande begrepp för samtliga medarbetare och att det är viktigt för att de ska känna arbetsglädje i det egna arbetet.

Velten m.fl. (2017) förklarar att det ska finnas en balans mellan utmaningen och arbetsglädjen i arbetet vilket skapar lycka och harmoni för medarbetaren. Det ska med andra ord finnas både lust och vilja hos medarbetaren. Det empiriska resultatet visar att fem av medarbetarna (1, 2, 3, 5 och 7) svarade att samtidigt som de ville ha bra relationer och roligt på arbetsplatsen så ville de även känna sig utmanande, kunna ta egna initiativ och få feedback. Det betyder enligt Velten m.fl. (2017) att de fem medarbetarna har funnit balans mellan arbetet och arbetsglädjen.

Det varierade i svaren mellan medarbetarna om upplevelsen av deras delaktighet i respektive butiks visionsarbete. Velten m.fl. (2017) förklarar att involvering och delaktighet är viktigt för att medarbetarna ska kunna känna en upplevd meningsfullhet. Det empiriska resultatet visar Medarbetare 1 och 5 som fick inte var delaktiga utan endast tog emot information om respektive butiks visionsarbete. De två medarbetarna kände sig mindre uppskattade och att deras motivation i det egna arbetet påverkades negativt av detta. Detta indikerar på att det finns likhet med Velten m.fl. (2017) forskning som förklarar att meningsfullheten till arbetet är den största påverkande faktorn till hur engagemanget blir hos medarbetaren.

Det empiriska resultatet visar att majoriteten av medarbetarna hade uppskattat om deras tankar och åsikter togs till beaktning. Medarbetarna vill känna sig hörda och få feedback från sin chef. Tidigare forskning förklarar att medarbetare behöver få känna att deras kunskaper och förmågor är av behov. Vilket gör att medarbetarna känner trivsel, engagemang och meningsfullhet i det egna arbetet (Velten m.fl., 2017). Detta talar för att majoriteten av

medarbetarna upplever att respektive chef hittills inte har lyckats få dem att känna sig hörda och inkluderade.

5.1.5 Ansvarstagande och initiativförmåga

Andersson m.fl. (2013) lyfter fram att medarbetare som får ta mer ansvar kommer att bli mer aktiv och vilja ta egna initiativ i sitt arbete. Empirin stämmer överens med tidigare studier eftersom majoriteten av medarbetarna upplevde att tilldelad ansvar gav ökad initiativförmåga. En känsla av uppskattning var viktig hos samtliga medarbetare för att de skulle kunna ta egna initiativ och kunna hålla i mer ansvar. Medarbetarna vill få mer ansvar då det ger motivation och ökar förmågan att ta egna initiativ i deras arbete. Velten m.fl. (2017) förklarar att ansvaret stärker medarbetarnas initiativförmåga som stämmer överens med vad medarbetarna i empirin förklarar då de säger att ansvaret gör att de får motivation och att de vågar ta egna initiativ.

Vid frågan om medarbetarna har medarbetarsamtal svarade medarbetare 5 och 6 att de inte har dessa samtal vilket bidrar till en känsla av mindre uppskattning. Övriga medarbetare som har medarbetarsamtal förklarar just att de känner uppskattning när de får ta del av respektive utveckling ur butikschefens perspektiv och de ger ökad initiativförmåga. Detta är i likhet med tidigare forskning som förklarar att ömsesidiga åtaganden mellan butikschef och medarbetare är ett verktyg som kan få förmågan till ansvarstagande och initiativförmåga hos medarbetaren att öka (Andersson m.fl., 2013; Andersson m.fl., 2020).

Ansvarstagande och initiativförmåga är det fjärde och sista begreppsparet i medarbetarskapshjulet. Empirin lyfter fram som tidigare nämnts att medarbetarnas tilldelade ansvar skapar ökad initiativförmåga. Eftersom medarbetarna då upplever att respektive chef har förtroende för medarbetarnas förmåga att kunna ta ansvar. Detta stärker Velten m.fl. (2017) förklaring om att tilldelat ansvar genererar i ökad initiativförmåga hos medarbetaren.

Sammanfattningsvis visar det empiriska resultatet att medarbetare som upplever en sämre relation med respektive chef ger en negativ inverkan på de tre övriga begreppsparen. Det empiriska resultatet bekräftar tidigare forskning som förklarar växelverkan mellan begreppsparen. Om ett begreppspar upplevs sämre kommer det att påverka upplevelsen av de resterande tre begreppsparen (Velten m.fl., 2017).

5.2 Hur kan medarbetarskap bidra till kunskap om personalomsättning inom den svenska detaljhandeln

5.2.1 Personalomsättning

Tidigare forskning visar att ogynnsamma arbetsförhållanden, brist på utvecklingsmöjligheter, studier eller andra karriärmöjligheter kan vara anledningar till att medarbetare väljer att lämna sina anställningar (Böckerman & Ilmakunnas, 2007). Det empiriska resultatet lyfter just fram detta då majoriteten av medarbetarna skulle lämna sina arbetsplatser om deras relationer med kollegor och chef skulle vara vad de anser som dåliga. Kommande studier är enligt två medarbetare (9 & 10) den främsta anledningen till att de skulle lämna sin nuvarande anställning.

Medarbetare 11 vill inte stanna kvar på arbetsplatsen på grund av relationen med sin chef. Det framgår sedan i empirin att medarbetare 11 hittills valt att stanna kvar tack vare goda relationer med sina kollegor men också på grund av sitt ekonomiska behov. Det finns likheter med Booth och Hamer (2007) forskning som förklarar att en vanlig anledning för medarbetaren att stanna kvar på sin arbetsplats är på grund av den ekonomiska tryggheten. Det empiriska resultatet visar att ytterligare fyra medarbetare (2, 3, 6 och 8) nämnt att den ekonomiska tryggheten varit en av anledningarna till att de har valt att stanna kvar på respektive arbetsplats vilket ytterligare stärker Booth och Hammer (2007) teori.

Tidigare studier lyfter fram att nivån av engagemang hos medarbetaren påverkar valet av att lämna eller att stanna kvar på arbetsplatsen (Allen m.fl., 2010; Yurchisin & Park, 2010). Här skiljer sig empirin och tidigare forskning åt då det i empirin inte framgår av någon medarbetare att engagemang påverkar intentionen att lämna eller stanna kvar. Velten m.fl. (2017) förklaring om växelverkan mellan begreppen bör dock tas i beaktning. Även om engagemang kopplat till valet att lämna eller stanna kvar på arbetsplatsen inte medvetet tagits i empirin så menar forskningen att begreppet engagemang är viktigt för växelverkan av de andra begreppen i medarbetarskapshjulet.

Van Hooff & Van Hooft (2017) nämner att sociala stöd som skapas av goda relationer med kollegor kan vara anledning till att medarbetaren väljer att fortsätta sin anställning. Det stärker studiens empiri som visar att relationerna till kollegor och gemenskapen på arbetsplatsen väger tyngst i valet av att stanna kvar enligt medarbetarna (1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 11 och 12).

Som tidigare nämnt har studien fokus på frivillig personalomsättning. Allen m.fl. (2010) tar upp oundviklig personalomsättning som innebär en omsättning av personal som inte kan åtgärdas av organisationen. Detta stämmer väl överens med studiens empiri där de medarbetare som studerar och de medarbetare som planerar att börja studera inte ser sig själva vara kvar på deras nuvarande arbetsplats i framtiden.

5.2.2 Medarbetarskap påverkan på personalomsättning

I det empiriska resultatet framkommer det att alla medarbetarna ser att medarbetarskap kan påverka personalomsättningen. Det framkommer att alla begreppsparen i medarbetarskapshjulet enligt medarbetarna kan användas för att utveckla medarbetarskap och påverka personalomsättning.

Fyra medarbetare (3, 7, 8 och 11) i empirin lyfter upp gemenskap på arbetsplatsen som viktig del i medarbetarskapets påverkan på personalomsättning. Medarbetarna nämnde även att ömsesidigt förtroende och öppna dialoger på arbetsplatsen är viktiga delar i medarbetarskapets påverkan mot personalomsättningen. Detta är en likhet med tidigare forskning som förklarar att förtroende och öppenhet krävs mellan parterna på arbetsplatsen (Velten m.fl., 2017).

Velten m.fl. (2017) förklarar att gemenskap skapar välbefinnande och glädje hos medarbetaren. Detta bekräftas i empirin då två medarbetare (1 och 5) ser gemenskap och arbetsglädje i medarbetarskapets påverkan på personalomsättningen. Medarbetare 1 och 5 menade vidare att gemenskapen kan ge medarbetaren känslan av inkludering och tillhörighet vilket Velten m.fl. (2017) förklarar med att arbetsglädje skapas av begreppsparet meningsfullhet och engagemang.

Det framkom också i empirin att medarbetare 2 och 9 ser att medarbetarskap kan påverka personalomsättningen om delaktighet, ansvarstagande, initiativförmåga och gemenskap värdesätts. Empiri stöds av tidigare forskning som skriver att delaktighet och involvering är viktiga delar för att medarbetaren ska uppleva meningsfullhet i sitt arbete (Tengblad m.fl., 2007; Velten m.fl., 2017). Medarbetare 2 och 9 säger även att värdesättande av delaktighet är viktigt. Velten m.fl. (2017) stärker detta och förklarar att delaktighet kan ge upplevd meningsfullhet vilket får medarbetaren att vilja sträva efter att utföra ett gott arbete och känna arbetsglädje (Velten m.fl., 2017).

I studiens empiri framkommer det att två medarbetares (7 och 11) relationer och förtroende till respektive chef påverkar deras upplevelse av resterande begreppspar till det sämre. Detta visas även i tidigare forskning som menar att alla begreppspar i medarbetarskapshjulet påverkar varandra (Velten m.fl., 2017). De medarbetarna med sämre upplevelse av medarbetarskap förklarar att om respektive chef hade arbetat med begreppsparen i medarbetarskapshjulet så hade det påverkat deras vilja att stanna kvar. Vilket vidare förstärker Velten m.fl. (2017) teori om växelverkan mellan begreppsparen. Medarbetare 12 förklarar även att hen ser medarbetarskapshjulet alla fyra begreppspar som viktiga delar för att medarbetarskap ska kunna påverka personalomsättning.

Några av medarbetarna (4, 5, 6 och 10) uttalar att respektive chef har den främsta rollen i medarbetarskapets påverkan på personalomsättningen. Empirin säger då emot tidigare forskning som menar att medarbetarna måste tillsammans driva utvecklingen av medarbetarskapet framåt (Andersson m.fl., 2013). Den tidigare forskningen menar alltså att både medarbetarna och chefen har sina roller i medarbetarskapet. Vidare i empirin framkommer det dock att dessa medarbetare ser att gemenskapen med sina kollegor kan påverka att de vill stanna. Indirekt visar det att dessa medarbetare anser att även de själva har en stor roll i att utveckla ett medarbetarskap som i sin tur kan påverka personalomsättningen.

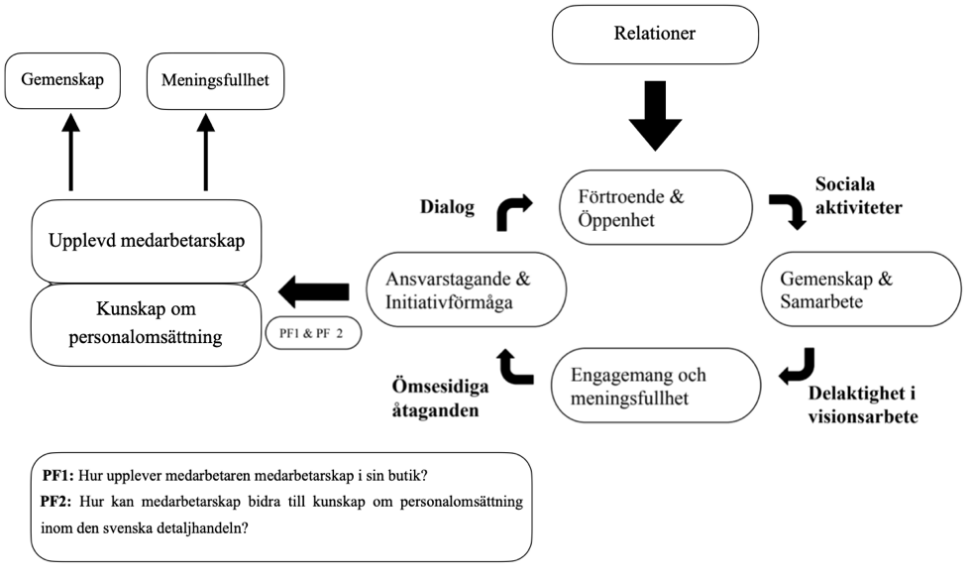
Gemenskap ses av nästan alla medarbetarna som ett viktigt begrepp i hur medarbetarskap kan påverka personalomsättning. Detta stämmer väl överens med Andersson m.fl. (2013) som lyfter fram att medarbetarskapshjulet inte kan snurra självt. Hjulet kommer i rullning först när majoriteten av medarbetarna i butiken valt att putta hjulet tillsammans framåt för att utveckla medarbetarskapet (Andersson m.fl., 2013). Velten m.fl. (2017) visar på växelverkan mellan de olika begreppsparen. Detta genomsyras i studiens empiri där medarbetarna tar upp alla begrepp ur begreppsparen som viktiga samt hur de påverkar varandra. Tidigare forskning visar att meningsfullhet kopplas till arbetsglädje (Velten m.fl., 2017). Medarbetarna beskriver att utan arbetsglädje så finns ingen meningsfullhet i arbetet. Meningsfullhet ses därför av medarbetarna som ett viktigt begrepp.

5.3 Resultat av analysmodell

Efter att det empiriska resultatet analyserats med studiens teori finner författarna att ett samband mellan medarbetarskap och personalomsättning kan finnas. Det empiriska resultatet visar att samtliga medarbetare ser att medarbetarskap kan påverka personalomsättningen. Medarbetarna menar att ett utvecklat medarbetarskap där alla begreppspar i medarbetarskapshjulet tas i beaktning skapar förutsättningar till att medarbetarna vill stanna kvar på respektive arbetsplats.

Författarna har identifierat gemenskap och meningsfullhet som viktiga begrepp för medarbetarna i deras upplevelse av medarbetarskap. Det empiriska resultatet visar också att relationer mellan kollegor och chef påverkar medarbetarens upplevda medarbetarskap. Detta stärks av de två medarbetare vars relation med respektive chef var dålig och som påverkade deras upplevelse av medarbetarskap till det sämre. Relationen till respektive chef och kollegor betonas som viktigt för medarbetarna i deras upplevelse av medarbetarskapet.

Figur 5 nedan illustrerar resultatet av analysmodellen. Relationers inverkan på medarbetarens upplevelse av medarbetarskap framförs i modellen med en pil mot medarbetarskapshjulet. Vidare finns pilar från upplevt medarbetarskap till begreppen gemenskap och meningsfullhet för att framföra att medarbetarna betonade dessa begrepp som viktiga i deras upplevelse av medarbetarskap.



Figur 5 : Resultat av studiens analysmodell. Notering: Egengjord.

6 Slutsats

I detta kapitel besvaras studiens problemformuleringar. Vidare diskuteras studiens teoretiska och praktiska bidrag, kritik till studien samt förslag till framtida forskning.

6.1 Studiens slutsats

Den föreliggande studiens syfte avser att bidra med kunskap om den svenska detaljhandelns personalomsättning genom att undersöka medbetarens upplevelse av medarbetarskap i sin butik.

Hur upplever medarbetaren medarbetarskap i sin butik?

Den föreliggande studiens resultat visar att gemenskap och meningsfullhet är två viktiga begrepp i medarbetarnas upplevelse av medarbetarskap. Gemenskap skapas enligt medarbetarna av goda relationer och samarbete på arbetsplatsen. Medarbetarna känner meningsfullhet i det egna arbetet när de har ömsesidigt förtroende för respektive chef, får feedback och känner sig delaktiga i respektive butiks visionsarbete.

Den föreliggande studiens definition av medarbetarskap är hur medarbetaren hanterar relationen till arbetsgivaren och det egna arbetet. Studiens resultat visar att relationerna på arbetsplatsen påverkar hur medarbetaren upplever medarbetarskap. Om relationerna på arbetsplatsen upplevs som dåliga av medarbetarna påverkar det i sin tur deras upplevelse av medarbetarskap negativt. Resultatet av analysmodellen visar att relationer, gemenskap och meningsfullhet är viktiga begrepp hos medarbetarna och påverkar deras upplevelse av medarbetarskap.

Den föreliggande studien har belyst tidigare forskning om medarbetarskap och begreppsparen i medarbetarskapshjulet (Andersson m.fl., 2013; Andersson m.fl., 2020; Andersson m.fl., 2021; Ganesh, 2022; Hällsten & Tengblad, 2006; Kilhammar, 2011; Tengblad, 2009; Tengblad m.fl., 2007; Velten m.fl. 2017 & Wickelgren m.fl. 2012). Det framgår av medarbetarna att begreppen gemenskap och meningsfullhet från medarbetarskapshjulet och relationerna på arbetsplatsen är viktiga i deras upplevelse av medarbetarskap.

Hur kan medarbetarskap bidra till kunskap om personalomsättning inom den svenska detaljhandeln?

Alla begreppspar i medarbetarskapshjulet nämns tillsammans av samtliga medarbetare. Alla medarbetarna ser att medarbetarskap kan påverka personalomsättning. Det empiriska resultatet visar att när medarbetare upplever ett begreppspar i hjulet sämre så påverkar det upplevelsen av de andra tre begreppsparen. Medarbetare som upplever flera begreppspar sämre ser inte att de i framtiden kommer att arbeta kvar på deras nuvarande arbetsplats.

Det övergripande resultatet visar att sambandet i studiens analysmodell mellan medarbetarskap och personalomsättning kan stämma överens. Det kan finnas en förbindelse mellan medarbetarskap och personalomsättning. Om företag arbetar med medarbetarskap så kan det påverka personalomsättningen. Resultatet grundar sig i tidigare forskning och det empiriska resultatet som visar att medarbetarskap och begreppsparen i medarbetarskapshjulet är viktiga för att medarbetarna ska känna en gemenskap och meningsfullhet och att de vill stanna kvar på deras arbetsplats.

Avslutningsvis finner författarna att om företag arbetar med begreppsparen i medarbetarskapshjulet för att utveckla medarbetarskapet på arbetsplatsen så kan det öka möjligheten att medarbetarna vill stanna kvar.

6.2 Teoretisk och praktiskt bidrag

Denna studie bidrar med kunskap om den svenska detaljhandelns personalomsättning genom att medarbetarens upplevelse av medarbetarskap undersökts. Studiens resultat visar att om chefer och medarbetare arbetar tillsammans med att utveckla medarbetarskap så kan det påverka personalomsättningen. Studien bidrar även med att ge ökad förståelse över hur medarbetaren upplever medarbetarskap. Analysmodellens resultat utvecklar det befintliga medarbetarskapshjulet och lägger ytterligare fokus på begreppen gemenskap, meningsfullhet och relationer.

6.3 Kritik till studien

Utöver vad som medförs i metoddiskussionen så kan ytterligare kritik fastställas. Till o börja med så undersöker denna studie medarbetarens upplevelse av medarbetarskap. Samhället genomgår i detta nu en inflation som kan påverka medarbetarnas upplevelse av medarbetarskap samt deras intentioner för att stanna kvar på respektive arbetsplats. Detta innebär att om denna undersökning genomförs i en annan tidsperiod så kan utfallet bli annorlunda.

Det empiriska resultatet innefattar medarbetarnas spekulationer om varför de skulle lämna sina nuvarande anställningar. Empirin innefattar även medarbetarnas uppfattning kring författarnas påstådda samband mellan medarbetarskap och personalomsättning. Det är viktigt att lyfta upp att medarbetarna egentligen inte vet om det finns ett samband mellan medarbetarskap och personalomsättning utan det är vad de tror. Vidare så vet inte medarbetarna om deras anledningar till att lämna respektive anställning kommer att stämma överens förrän det väl sker. Detta betyder att författarna inte kan konstatera att medarbetarskap bestämt påverkar personalomsättningen. Författarna kan endast se att medarbetarskap skulle kunna påverka personalomsättning med motiv från studiens empiriska resultat som analyserats med befintlig forskning om de två teorierna.

Det är tolv medarbetare som intervjuats i den föreliggande studien och det kan ifrågasättas om det är ett tillräckligt antal för att kunna få en tydlig överblick över hur medarbetarna i detaljhandeln upplever medarbetarskap. De tolv medarbetarna är alla under 30 år och har varierande erfarenheter inom detaljhandeln. Svaren skulle troligtvis skiljas åt mot denna studie om författarna hade intervjuat äldre medarbetare. Vidare kan det även diskuteras om författarnas val att endast intervjua medarbetare inom samma hemelektronikföretag begränsat möjligheten att få en god överblick av den svenska detaljhandeln.

6.4 Förslag till framtida forskning

Den föreliggande studien undersöker medarbetarens upplevelse av medarbetarskap. Det empiriska resultatet lyfter upp att några av medarbetarna anser att respektive chef har ansvar över att få sina anställda att trivas på arbetsplatsen. Det skulle därmed vara intressant att i framtida studier undersöka om hur chefer i detaljhandeln ser på deras hantering av personalomsättning och hur de ser på utvecklandet av medarbetarskap som en metod för att motverka hög personalomsättning.

Vidare visar det empiriska resultatet i den föreliggande studien att några medarbetare valt att stanna kvar på respektive arbetsplats på grund av inflationens biverkningar. Tidigare forskning i den föreliggande studien lyfter fram att personalomsättning ses som en ständig kritisk fråga hos företag. Mot denna bakgrund skulle de vara av intresse att undersöka hur chefer och företag hanterar personalomsättningen under och efter inflationen. Medarbetarna i den föreliggande studien är alla under 30 år gamla. Det skulle vara intressant att undersöka upplevelsen av medarbetarskapet hos en splittrad åldersgrupp av medarbetare i detaljhandeln.

Resultat från empirin lyfter fram att medarbetarna tänker mycket på arbetsmiljön och att det är påverkar deras välmående. Ytterligare förslag till framtida forskning är att undersöka hur arbetsmiljön kan påverka medarbetaren. Det skulle kunna genomföras observationsstudier som undersöker både den sociala arbetsmiljön och andra arbetsmiljöer som den fysiska.

Referenser

Abbasi, S.M. & Hollman, K.W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342. https://doi.org/10.1177/009102600002900303

Ahrne, G & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder* (red). Stockholm: Liber AB.

Alagaraja, M. (2013). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature. *Human Resource Development Review. 12*(2), 117-143. https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1177/1534484312450868

Allen, D. G., Bryant, P. C. & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, *24*(2), 48–64. https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775

Allen, M., Ericsen J. & Collins, C., (2013). Human Resource Management, Employee Exchange Relationships, and Performance in Small Businesses. *Human Resource Management. 52*(2), 153-174. Wiley. doi:10.1002/hrm.21523

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod - en handbok*. Stockholm: Liber AB.

Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U. & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap.* Lund: Studentlitteratur AB.

Andersson, T., Kazemi, A., Tengblad, S. & Wickelgren, M. (2013). *Uppdrag butikschef - att leda i butik.* (Uppl 1.). Stockholm: Liber AB.

Andersson, T., Kazemi, A. & Wickelgren, M. (2016). Career in Swedish Retail. *Gothenburg Research Institute.* DOI:10.13140/RG.2.2.18874.80325

Andersson, T., Stockhult, H. & Tengblad, S. (2021) Strategi for co-workeship retention. *Human Resource Development International*, *24*(4), https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1840845

Arnberg, J. (2019). Detaljhandelns lönsamhet. HUI research.

Basnyat, S. & Clarence Lao, C. S. (2020). Employees' perceptions on the relationship between human resource management practices and employee turnover: A qualitative study. *Employee Relations*, 42(2), 453–470. https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0182

Booth, S. & Hamer, K. (2007), Labour turnover in the retail industry: Predicting the role of individual, organisational and environmental factors, *International Journal of Retail & Distribution Management*, *35* (4), 289-307. https://doi.org/10.1108/09590550710736210

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychol- ogy. *Qualitative Research in Psychology*, *3* (2), 77-101. http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* (3 uppl.). Stockholm: Liber AB.

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. (2009). Job disamenities, job satisfaction, quit intentions, and actual separations: Putting the pieces together. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society, 48*(1), 73-96. DOI: 10.1111/j.1468-232X.2008.99546.x

Daunfeldt, S, O., Bornhäll, A., Halvarsson, D., Wennberg, E, F. & Westberg, H,S. (2020). *Karriärutvecklingen för unga bortom det första jobbet i handeln.* (Forskningsrapport 2020:2). Handelsrådet.

Ganesh, N. (2022). Meaningfulness at Work: Wellbeing, Employeeship and Dignity in the Workplace. *The IUP Journal of Soft Skill*s, *16*(2), 16-42. DOI:10.13140/RG.2.2.22998.86084

Han, M., Håkansson, J. & Lundmark, M. (2019). Intra-urban location of stores and labour turnover in retail. *The international review of retail, distribution and consumer research, 29*(4). 359–375. https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1591480

HUI Research (2023) *Tuffa tider väntar under 2023.* https://hui.se/tuffa-tider-att-vanta-under-2023/

Hällsten, F. & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Kilhammar, K. (2011) Idén om medarbetarskap - en studie av en idés resa in och genom två organisationer. Linköpings universitet. http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:439894/FULLTEXT01.pdf

Kilhammar, K. & Ellström, E. (2015). Co-workership in practice: a study of two Swedish organizations. *Human Resource Development International*, *18*(4), 328–345. https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1080/13678868.2015.1049909

Krishna, C., Tyagi, S. & Jakhar, R. (2022). A Study on Impact of Transformational Leadership on Employee Turnover and Job Satisfaction: A Literature Review. *ANWESH: International Journal of Management & Information Technology*, *7*(2), 1–9.

Leppänen, V. & Sellerberg, A-M. (2016). *Rörlighet bland anställda inom daglivaruhandeln.* (Forskningsrapport 2016:5). Handelsrådet.

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Third edition.). California: SAGE.

Olubiyi, O., Smiley, G., Luckel, H. & Melaragno, R. (2019). A qualitative case study of employee turnover in retail business. *Heliyon, 5*(6). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01796

Patel, R. & Davidson, B. (2011) Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning (Upplaga 4:1) Lund: Studentlitteratur.

Smith, J. & Macko, N. (2014). Exploring The Relationship Between Employee Engagement and Employee Turnover. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, *6* (1), 56-69.

Svensk handel. (2022). *Läget i handeln 2022.* Hämtad 20 Januari, 2023, från https://cms.svenskhandel.se/storage/documents/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/laget-i-handeln/Laget%20i%20handeln%202022.pdf

Skelton, A. R., Nattress, D. & Dwyer R, J. (2020). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics Finance and Administrative Scienece, 25*(49), 101-117.https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2018-0069/full/pdf?title=predicting-manufacturing-employee-turnover-intentions

Storesupport. (2016). Butikerna behöver rätt kompetens. Hämtad 29 januari, 2023, från https://storesupport.se/butikerna-behover-ratt-kompetens/

Sveriges riksbank. (2023) Inflationsmålet. Hämtad den 10 april, 2023, från https://www.riksbank.se/sv/penningpolitik/inflationsmalet/

Tengblad, S. (2009). Medarbetarskap på 60 minuter. Skövde: Högskolan i Skövde. http://his.diva-portal.org/smash/get/diva2:619613/FULLTEXT01.pdf

Tengblad, S., Hällstèn, F., Ackerman, C. & Velten, J. (2007) *Medarbetarskap Från ord till handling.* Malmö: Liber AB.

Tubay, J. (2020). The Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Factors on Turnover Intentions of Accounting Professionals in Auditing Firms in the Philippines with Moderating Effect of Employee Development. *DLSU Business & Economics Review 30*(1)*,* 83-91.

Turkalj, Z., Fosic, I. & Dujak, D. (2010). Motivational Compensation - A Factor In Staff Turnover In Retail Organizations*. Interdisciplinary Management Research, 6*, 264-274.

Van Hooff, M. L. M., Van Hooft, E. A. J. (2017). Boredom at work: Towards a dynamic spillover model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 133-148, DOI: 10.1080/1359432X.2016.1241769

Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2017). *Medarbetarskap - så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar.* Stockholm: Liber AB.

Wickelgren, M., Kazemi, A., Andersson T., & Tengblad, S. (2012). Forskningsrapport: Personalledning i detaljhandeln, ledarskap och medarbetarskap i svenska butiker. Handelns utvecklingsråd. ISBN: 978-91-86508-14-2.

Xiong, R & Wen, Y. (2020). Employees' turnover intention and behavioral outcomes: The role of work engagement. Social Behavior & Personality: *An International Journal*, 48(1), 1–7. https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.2224/sbp.8609

Yurchisin, J. & Park, J. (2010). Effects of Retail Store Image Attractiveness and Self-Evaluated Job Performance on Employee Retention. *J Bus Psychol, 25*. 441–450. DOI 10.1007/s10869-010-9161-x

Yurchisin, J., Park, J., & O´Brien, M. (2010). Effects of ideal image congruence and organizational commitment on employee intention to leave. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *17*(5), 406–414. https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1016/j.jretconser.2010.04.002

Bilaga 1: Informationsbrev

Hej!

Vi är två studenter som studerar Handelsekonomiprogrammet på Högskolan i Skövde och ska nu skriva vår C-uppsats. Syftet med vår uppsats är att undersöka medarbetarnas upplevelse av medarbetarskapet och hur medarbetarskap kan bidra till minskad personalomsättning inom detaljhandeln. Vi önskar genomföra intervjuer med medarbetare inom detaljhandeln för att samla in vår empiriska data. Därmed vill vi fråga er om era medarbetare är villiga att delta på varsin intervju. Varje intervju beräknas äga rum omkring 30–40 minuter.

Dataunderlaget från intervjuerna kommer att presenteras anonymt i uppsatsen. Vi kommer alltså inte att nämna några av respondenternas namn och inte heller namnet på företaget eller butiken där de arbetar. Vi vill även nämna att intervjuerna är frivilliga och konventionella. Ni och era medarbetare kommer få tillgång till uppsatsen när den är färdigställd.

Vänliga hälsningar
Felicia Berndtsson & Ida Liedberg

Bilaga 2: Intervjuguide

Tema	Fråga	Referens
Bakgrund om respondenten	Kan du berätta lite kort om dig själv? Hur ser en dag ut på jobbet? Hur länge har du arbetat på denna arbetsplats?	Övergripande
Medarbetarskap	Hur ser du på relationerna till din chef och kollegor på din arbetsplats? Kan du ge exempel på hur era relationer är?	Hällsten & Tengblad (2006)
Förtroende och öppenhet	Hur upplever du dialogerna mellan dig och dina kollegor på arbetsplatsen? Lyssnar dina kollegor på dig? Upplever du att det finns ett ömsesidigt förtroende mellan dig, din chef och dina kollegor? Beskriv på vilket sätt.	(Andersson m.fl., 2013; Andersson m.fl., 2020)
Gemenskap och Samarbete	Hur ser gemenskapen och samarbetet ut på din arbetsplats? Hur skulle du vilja att de ser ut? Umgås du med dina kollegor utanför arbetsplatsen? Arrangerar din butikschef AW eller liknande sociala träffar? Har dessa AW eller träffar påverkat gemenskapen och samarbetet på arbetsplatsen? Hur har de påverkat?	Övergripande (Andersson m.fl., 2013; Andersson m.fl., 2020)

Engagemang och meningsfullhet	Hur upplever du din delaktighet i butikens framtid? Hur skulle du vilja att ditt engagemang och din delaktighet på arbetsplatsen ser ut? Vad får dig att må bra? När mår du som bäst? Vad får dig kreativ?	(Andersson m.fl., 2013; Andersson m.fl., 2020) Övergripande (Hällsten & Tengblad, 2006; Velten m.fl., 2017; Wickelgren m.fl., 2012)

Ansvarstagande och initiativförmåga	Hur upplever du ditt ansvar/ansvarsområden? Vad får dig att ta egna initiativ på din arbetsplats? Hur upplever du din initiativförmåga på din arbetsplats? Har ni medarbetarsamtal på er arbetsplats? Hur upplever du dessa?	Övergripande

Personalomsättning i detaljhandeln	Vad är den främsta anledningen till att du har stannat kvar på din anställning? Vad skulle vara den främsta anledningen till att du lämnar din anställning?	Övergripande

Medarbetarskap påverkan på personalomsättning	Hur ser du på att medarbetarskap skulle kunna påverka personalomsättningen?	Övergripande

Bilaga 3: Egna reflektioner av Felicia Berndtsson

Efter 3 års utbildning på Handelsekonomprogrammet avslutas nu utbildningen med en C-uppsats. Dessa tre år har varit lärorika och bidragit med ny kompetens inför arbetslivet. En mycket intressant resa med toppar och dalar. Det har varit roligt och motiverande att se goda resultat efter att jag har lagt ner mycket tid på mina arbeten. Det har fått mig att vilja fortsätta att kämpa. Tidigare kurser under dessa tre år har gett mig ett intresse för företagsekonomi och styrning av verksamheter. Kurser som externredovisning och ekonomistyrning har varit väldigt lärorika. Det har givit mig en förståelse och ett intresse för drivandet av verksamheter i ekonomiska termer. Även kurser inom detaljhandeln, företagsledning i butik samt organisation och ledarskap har gett mig en förståelse kring allt arbete som ligger bakom framgångsrika verksamheter. Resan med min skrivpartner Ida började hösten 2022 när vi skrev gruppuppgifter i kursen Retail Management. Vi fann att samarbetet fungerade väl och lyckades strålande med den kursen. Jag och Ida diskuterade fram och tillbaka innan vårt forskningsämne bestämdes. Jag och Ida har båda arbetserfarenheter inom detaljhandeln. Det har därför blivit intressant med den svenska detaljhandeln. Vi har även erfarenheter från när medarbetare på våra arbetsplatser lämnar och nya kommer in. Detta skapade ett intresse att få reda på anledningar varför medarbetare lämnar eller stannar. Ida och jag bestämde oss för att undersöka om medarbetarskap kan påverka personalomsättningen i den svenska detaljhandeln. Intresset för modellen medarbetarskapshjulet växte fram genom att modellen introducerades i andra kurser. Genom att jag har arbetat med modellen sedan innan fanns det ett intresse för att få reda på hur modellen kan ställas i förhållande till personalomsättningen. Få en förståelse kring vilken betydelse begreppspar har i termer av att medarbetare väljer att stanna eller lämna arbetsplatsen. Studiens ämne är aktuellt och viktigt om hur personalomsättningen och medarbetarskapet kan ge för påverkan på en verksamhet. Med andra ord har denna uppsats gett en fördjupad förståelse för det valda forskningsämnet och vägen till resultatet har varit intressant. För mig har det varit utmanande att skriva sin första uppsats. Det har krävts mycket arbete och tid från oss båda men som i slutändan gav både mig och Ida en uppsats vi kan vara nöjda över. Jag vill tacka min skrivpartner Ida för en strålande insats i vårt arbete samt för att vi kunnat ha en bra kommunikation. Jag och Ida delade upp oss över vem som skulle arbeta med vilket kapitel från början men sedan har vi diskuterat tillsammans inom alla kapitel. Detta gjorde vi för att det skulle finnas en röd tråd genom hela arbetet. Jag har likt Ida arbetat igenom alla kapitel för att kunna fortsätta att utveckla uppsatsen, där vi båda kan känna oss nöjda med resultatet. Jag är nöjd med min insats till detta arbete och även Idas. Jag vill även tacka vår handledare

Christoffer Axell för att ha funnits för oss under hela denna process och gett oss kloka kommentarer.

Bilaga 4: Egna reflektioner av Ida Liedberg

Mitt första studieår gav mig försmak av företagsekonomi genom kurserna extern redovisning och ekonomistyrning. Under mitt första studieår fick jag även genom kurserna introduktion till detaljhandeln och konsumentbeteende ett intresse för medarbetarens roll i en verksamhet. Under mitt andra studieår växte mitt intresse för medarbetarskap genom kursen företagsledning i butik där medarbetarskapshjulet första gången dök upp för mig. Jag såg det som en intressant och användbar modell. Jag själv har erfarenheter inom den svenska detaljhandeln och tidigare varit medveten om den höga personalomsättningen i branschen. Min upplevelse av hög personalomsättning har varit att arbetsplatsen inte är lika effektiv när det kommer och går medarbetare. Det blir inte samma teamkänsla och till slut försvinner motivationen för att finna gemenskap och samarbete. Under mitt tredje studieår stod Felicia och jag inför en utmaning när vi skrev en mindre uppsats i kursen Retail Management. Vi hade fria händer med vilken tes vi ville undersöka. Vi bestämde oss för att skriva om medarbetares engagemang och motivation i ett transformativ och transaktionellt ledarskap. Det var väldigt intressant och vi båda blev säkra på att vi ville undersöka ur medarbetarens perspektiv i vår c-uppsats. Vi fann genom vår förförståelse om medarbetarskapshjulet och den svenska detaljhandeln ett eventuellt samband mellan medarbetarskap och personalomsättning. När vi sökte forskning som arbetat med utvecklandet av medarbetarskap för att påverka personalomsättning fann vi en brist på sådan forskning. Detta ökade vårt redan starka intresse för att undersöka om vårt eventuella samband. Det har varit en utmaning att skriva sin första c-uppsats men jag är väldigt nöjd med både Felicias och min egen insats. Felicia och jag delade från början upp oss i olika kapitel. Men jag märkte under tidens gång att det inte fungerade eftersom det inte blev en röd tråd i uppsatsen. Jag har därför arbetat med alla studiens kapitel och även diskuterat med Felicia för att kunna få en bättre helhet och kunna utveckla uppsatsen. Jag väldigt nöjd med resultatet av denna uppsats. Felicia och jag har fungerat väldigt bra ihop och samtidigt som vi sett allvaret och utmaningarna så har vi ändå kunnat göra denna tid till en rolig upplevelse. Avslutningsvis har vi haft tur med vår handledare som funnits för oss och hjälpt oss och under hela denna process samt examinator som gett oss bra feedback på vår planeringsrapport. Jag är väldigt nöjd och glad över denna tid jag har haft med Högskolan i Skövde.